



DIGITAALISEN MEDIAN ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

tapaustutkimus kolmen yrityksen palvelu- ja tuotantoprosesseista

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

Markkinointi  
Pro Gradu -tutkielma  
Timo Paloheimo, 24720-7  
Syksy 2004

9501

Hyväksytty Markkinoinnin laitoksen johtajan päätöksellä 8/9 2004

arvosanalla cum laude approbatur (70), hyvä

Anto Rapala

Samu Kapalo

## **DIGITAALISEN MEDIAN ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen – TAPAUSTUTKIMUS KOLMEN YRITYKSEN PALVELU- JA TUOTANTOPROSESSEISTA**

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää ja analysoida digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Aihetta lähestyttiin digitaalisen median palveluyrityksen johdon näkökulmasta.

### **Aineisto ja sen käsittely**

Tutkielman teoreettisessa osassa määriteltiin digitaalisen median toimialaa ja palvelu- ja tuotantoprosesseja sekä perehdyttiin palveluita, asiantuntijapalveluiden markkinointia ja tuotteistamista käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen. Tutkielman empiirisessä osassa perehdyttiin kolmen digitaalisen median yrityksen (Satama Interactive, Valve Group ja The Uncles) tuotantoprosesseihin. Tutkitut yritykset valittiin, koska ne ovat erikokoisia ja toimivat erilaisilla liikeideoilla. Kuitenkin kaikissa yrityksissä oli selkeästi havaittavissa tuotantoprosessi tai -prosesseja, jotka mallinnettiin ja joiden pohjalta luotiin yleinen malli digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessista. Lisäksi analysoitiin, mitkä tekijät vaikuttavat tuotantoprosessien tuotteistamiseen asiantuntijapalveluyrityksissä. Kustakin yrityksestä valittiin teemahaastatteluun kaksi eri tehtävissä toimivaa henkilöä.

### **Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tuloksena on, että asiantuntijapalveluyritysten tulisi tuotteistaa palvelu- ja tuotantoprosessejaan, sillä tuotteistamisen avulla pystytään parantamaan yrityksen palvelun kannattavuutta, tuottavuutta ja laatua, kommunikointia asiakkaan kanssa sekä vähentämään asiakkaan kokemaa epävarmuutta. Yrityksen koolla on vaikutusta tuotteistamiseen, mutta sitä enemmän vaikuttaa yrityksen tekemien projektien koko ja monimutkaisuus. Asiantuntijapalveluyrityksissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että asiakkaat eivät useinkaan osaa arvioida saamansa lopputuotoksen laatua. Tämä johtaa siihen, että palvelun laadun arvioinnissa korostuu se, miten asiakas kokee, että häntä on palveltu.

**Avainsanat:** digitaalinen media, tuotantoprosessi, palveluiden markkinointi, asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, palveluprosessi, internet, uusmedia, digimedia



# Sisällysluettelo

<b>1.</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1.	AIHEALUEEN ESITTELY .....	1
1.2.	TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	1
1.3.	AIKAISEMPI TUTKIMUS.....	2
1.4.	KESKEISET KÄSITTEET .....	5
1.5.	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE .....	6
<b>2.</b>	<b>DIGITAALISEN MEDIAN TOIMIALA JA TUOTANTOPROSESSIT .....</b>	<b>8</b>
2.1.	DIGITAALISEN MEDIAN TOIMIALA .....	8
2.1.1.	Digitaalisen median toimiala.....	8
2.1.2.	Digitaalisen median palveluliiketoiminta .....	10
2.1.3.	Digitaalisen median eri roolit.....	11
2.1.4.	Digitaalisen median palveluliiketoiminta Suomessa .....	12
2.2.	DIGITAALISEN MEDIAN TUOTANTOPROSESSI .....	15
2.3.	YHTEENVETO .....	17
<b>3.</b>	<b>ASiantuntijapalvelut.....</b>	<b>19</b>
3.1.	PALVELUIDEN MARKKINOINTI.....	19
3.1.1.	Palvelun määrittely.....	19
3.1.2.	Palvelun markkinoinnin kolmio .....	20
3.1.3.	Palveluiden segmentointi ja asemointi.....	21
3.1.4.	Palveluiden mallintaminen.....	22
3.1.5.	Palvelun laatu .....	24
3.1.6.	Laajennettu palvelun tarjonta.....	25
3.1.7.	Palveluportfolio.....	27
3.2.	ASiantuntijapalveluiden erityispiirteet.....	27
3.2.1.	Asiantuntijapalvelun määrittely .....	27
3.2.2.	Asiantuntijapalveluiden erityispiirteet .....	28
3.2.3.	Mitkä palvelut ovat asiantuntijapalveluita? .....	29
3.2.4.	Asiantuntijapalveluiden markkinointi.....	30
3.2.5.	Asiantuntijapalveluyrityksen kolme toimintamallia .....	31
3.3.	ASiantuntijapalveluiden ostaminen .....	33
3.3.1.	Asiakkaan ostoprosessi .....	33
3.3.2.	Asiakas toimii eri rooleissa .....	37
3.4.	YHTEENVETO .....	38
<b>4.</b>	<b>ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....</b>	<b>39</b>
4.1.	TUOTTEISTAMISEN MÄÄRITTELY.....	39
4.2.	TUOTTEISTAMISPROSESSI.....	41
4.3.	TUOTTEISTAMISESTA SAATAVAT HYÖDYT .....	43
4.4.	UUSIEN PALVELUIDEN LUOMINEN .....	44
4.5.	YHTEENVETO .....	46



<b>5.</b>	<b>TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
6.1.	TUTKIMUSASETELMA .....	51
6.1.1.	Empiirinen tutkimusasetelma.....	53
6.1.2.	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen .....	54
6.2.	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	56
<b>7.</b>	<b>CASE-YRITYKSET.....</b>	<b>58</b>
7.1.	CASE-YRITYSTEN ESITTELY.....	58
7.2.	SATAMA INTERACTIVE OYJ (SATAMA FINLAND OY) .....	58
7.2.1.	Yleistä .....	58
7.2.2.	Tuotantoprosessi - Satama Unified Process.....	61
7.2.3.	Tuotteistaminen on Satamassa pitkällä .....	69
7.2.4.	Muita havaintoja.....	75
7.2.5.	Yhteenveto .....	77
7.3.	VALVE GROUP OY .....	77
7.3.1.	Yleistä .....	77
7.3.2.	Tuotantoprosessi vaihtelee toimeksiannon tyypin mukaan.....	79
7.3.3.	Valvessa suhtaudutaan skeptisesti tuotteistamiseen.....	86
7.3.4.	Yhteenveto .....	88
7.4.	THE UNCLES .....	88
7.4.1.	Yleistä .....	88
7.4.2.	Tuotantoprosessina iteratiivinen vesipuotousmalli.....	92
7.4.3.	Tuotantoprosessista on sovittu, mutta sitä ei ole mallinnettu .....	96
7.4.4.	Muita havaintoja.....	98
7.4.5.	Yhteenveto .....	99
<b>8.</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>100</b>
8.1.	CASE-YRITYSTEN VERTAILUA .....	100
8.1.1.	Case-yritysten palvelu- ja tuotantoprosessit.....	102
8.1.2.	Asiakkaan rooli palvelu- ja tuotantoprosessissa .....	105
8.2.	TUOTTEISTAMINEN.....	105
8.3.	ASiantuntijapalveluille tyypilliset ongelmat digimediayrityksissä.....	110
<b>9.</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>112</b>
9.1.	YHTEENVETO .....	112
9.2.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	114
9.2.1.	Tutkimuksen rajoitukset.....	115
9.2.2.	Suosituksia liikkeenjohdolle .....	115
9.2.3.	Suosituksia jatkotutkimukselle.....	116
	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>117</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>I</b>
LIITE 1:	PRO GRADUJA KOSKIEN DIGITAALISEN MEDIAN TOIMIALAA .....	I
LIITE 2:	10 ASiantuntijapalveluiden markkinoinnissa esiintyvää ongelmaa.....	IV
LIITE 3:	HAASTATTELURUNKO .....	V



LIITE 4:	YHTEENVETO CASEISTA .....	VII
LIITE 5:	PALVELU- JA TUOTANTOPROSESSIT CASE-YRITYKSISSÄ JA AIKAISEMMAN TUTKIMUKSEN MUKAAN .....	X

## Kuviot

Kuvio 1:	Tutkielman rakenne.....	7
Kuvio 2:	Sisällöntuotanto, palveluliiketoiminta ja ohjelmistoliiketoiminta .....	9
Kuvio 3:	Digitaalinen media osana ICT-klusteria.....	9
Kuvio 4:	Digitaalisen median liiketoiminta-alueet .....	11
Kuvio 5:	Digitaalisen median eri roolit.....	12
Kuvio 6:	Yrityksen roolit ja arvoketjun painopisteet .....	14
Kuvio 7:	Digitaalisen median yrityksen asiakassuhteen ja tuotantoprosessin kulku .....	16
Kuvio 8:	Palvelutuotannon yleinen arvoketju .....	16
Kuvio 9:	Palveluiden markkinoinnin kolmio .....	21
Kuvio 10:	Havaitun laadun malli .....	25
Kuvio 11:	Laajennettu palvelun tarjonta.....	27
Kuvio 12:	Asiantuntijayritysten kirjo.....	32
Kuvio 13:	Organisaation ostokäyttäytymisen malli .....	34
Kuvio 14:	Standardit, moduulit ja räätälöinti palvelutuotteessa .....	40
Kuvio 15:	Vuorovaikutusprosessi ja tuotteistus asiakassuhteen eri vaiheissa .....	42
Kuvio 16:	IT-konsultoinnin tuotteistamisprosessi .....	43
Kuvio 17:	Digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistaminen	50
Kuvio 18:	Tutkimusasetelma .....	53
Kuvio 19:	Satama Unified Process.....	65
Kuvio 20:	Valveen e-learning-projektien kuvaus .....	82
Kuvio 21:	Valveen markkinointiviestintä-projektien kuvaus .....	83
Kuvio 22:	Valveen presentaatio-toimeksiantojen kuvaus.....	83
Kuvio 23:	The Unclesin tuotantoprosessi .....	93
Kuvio 24:	Case-yritysten ikä, koko ja erikoistumisen aste .....	101
Kuvio 25:	Digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessi.....	102
Kuvio 26:	Case-yritysten ikä, koko ja tuotteistaminen .....	108

## Taulukot

Taulukko 1:	Tutkielman keskeisiä lähteitä.....	4
Taulukko 2:	Palveluiden jaottelua .....	6
Taulukko 3:	Tuotteistamisen asteet digitaalisen median asiantuntijapalveluissa.....	48
Taulukko 4:	Case-yritysten yleiskuvaus.....	58
Taulukko 5:	SUP:in työnkulut.....	65
Taulukko 6:	Tuotteistamisen tasot.....	106
Taulukko 7:	Tuotantoprosessien tuotteistaminen case-yrityksissä.....	107
Taulukko 8:	Tuotteistamisen hyödyt ja esteet .....	110



# 1. Johdanto

## 1.1. Aihealueen esittely

Digitaalisen median toimialan katsotaan syntyneen Suomessa ja maailmalla 1990-luvun puolivälissä. Tämän jälkeen toimiala koki vuoteen 2000 saakka erittäin nopean kasvun aikaa, joka muokkasi ihmisten käsitystä ”internet-konsulteista”. Syksyn 2000 aikana koittanut romahdus ja sen jälkeinen alan uudelleenjärjestäytyminen ja ammattimaistuminen ovat merkinneet suuria muutoksia digitaalisen median yrityksille.

Digitaalisen median voidaan katsoa kattavan kaiken sisällön, mitä jaellaan internetissä, mobiileissa päätelaitteissa, digi-tv:ssä ja CD-ROM:eilla ja DVD:llä. Tämän tutkimuksen kohteena on näitä sisältöjä tuottavat asiantuntijapalveluyritykset.

Vaikka digitaalisen median toimialaa tutkittiin 1990-luvun loppupuolella runsaasti, eivät nämä tulokset ole sellaisinaan sovellettavissa tämän päivän tilanteeseen. Digitaalisen median yritysten palvelu- ja tuotantoprosessit eivät ole aikaisemmin olleet akateemisen tutkimuksen kohteena vaikka digitaalisen median palveluyritykset kokevat, että lähitulevaisuudessa tuotantoprosessien tuotteistaminen saattaa osoittautua merkittäväksi kilpailutekijäksi (Pelkonen ym. 2003, 84-85). Myöskään digitaalisen median yritysten markkinointia ei ole juuri tutkittu.

Asiantuntijapalveluita ja niiden markkinointia käsittelevissä tutkimuksissa todetaan usein, että palveluiden tuotteistamisen avulla pystytään vähentämään asiantuntijapalvelun ostotilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja asiakkaan kokemaa riskiä sekä parantamaan asiantuntijapalveluyritysten kannattavuutta. Kuitenkaan alan tutkimuksessa ei ole juurikaan perehdytty tarkemmin siihen, milloin tuotteistaminen kannattaa ja miten se tapahtuu.

## 1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Digitaalisen median yritykset ovat pieniä ja vanhimmat ovat olleet olemassa alle kymmenen vuotta. Näistä tekijöistä sekä alan kokemista suurista muutoksista johtuen digitaalisen median yrityksille ei ole vielä muodostunut selkeää koko toimialan yritykset kattavaa toimintamallia palvelu- ja tuotantoprosessiensa tuotteistamiseen. Tuotantoprosesseja alalla on mallinnettu jo

vuosia, mutta yritykset ovat vasta nyt heräämässä palvelulähtöiseen ajattelutapaan. Työn tavoitteena on selvittää ja analysoida digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen pääongelma on mitkä tekijät vaikuttavat digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen? Alaongelmat on lueteltu seuraavassa:

- Mistä elementeistä digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessi koostuu? (luku 2)
- Mitkä ovat yrityksille tarjottavien asiantuntijapalveluiden erityispiirteet suhteessa perinteiseen palvelukonseptiin? (luku 3)
- Mitä palveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan? (luku 4)
- Miten digitaalisen median yritykset ovat tuotteistaneet tuotantoprosessinsa? (empiria)
- Mikä rooli asiantuntijapalveluilla on digimedian tuotantoprosessin tuotteistamisessa? (empiria)
- Minkälaisia asiantuntijapalveluille ominaisia ongelmia digitaalisen median yritykset kohtaavat liiketoiminnassaan? (empiria)

Pyrin tutkimuksessani yhdistämään asiantuntijapalveluiden markkinoinnin, tuotteistamisen sekä digitaalisen median aikaisemman tutkimuksen. Tutkielman näkökulma on digitaalisen median toimialalla toimivan asiantuntijayrityksen johdon näkökulma, mutta tuloksista hyötyvät myös muilla toimialoilla toimivat asiantuntijapalveluyritykset – varsinkin muut ICT-sektorilla toimivat yritykset. Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan kolmea yritystä, Satama Interactive, Valve Group ja The Uncles. Empiirisen aineiston pääasiallisena lähteenä käytän teemahaastattelua.

### 1.3. Aikaisempi tutkimus

Vuonna 1970 palveluiden markkinointia ei ollut olemassa erillisenä tutkimusalueena. Palveluiden markkinoinnin tutkimus lisääntyi 1970-loppupuolella, jolloin useat tutkijat, kuten Gummesson, Shostack, Lovelock ja Grönroos ilmaisivat huolensa siitä, että kulutus- hyödykkeiden (tavaroiden) markkinointiin perustuvat markkinoinnin teoriat eivät ole yleistettävissä palveluiden markkinointiin. (Gummesson, 1979; Berry & Parasuraman, 1993)



Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tutkimus sai alkunsa palveluiden markkinoinnin osaluueena 1970-luvun lopulla (Berry & Parasuraman, 1993). Varsinkin Gummesson (1978) ja Maister (1993) sekä Kotler & Bloom (1984) pyrkivät tunnistamaan asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä, jotka erottivat ne muista palveluista. De Brentani (1991, 2000; de Brentani & Ragot 1996) on tutkinut mitkä tekijät vaikuttavat uuden asiantuntijapalvelun menestykseen. Suomessa palveluita on tutkinut varsinkin Grönroos ja asiantuntijapalveluista on kirjoittanut Sipilä (1996, 1998).

Samoihin aikoihin palveluiden markkinoinnin tutkimuksen ensiaskeleiden kanssa pyrittiin ensimmäisen kerran konseptualisoimaan palveluissa puuttuvan tuotteen tuomia ongelmia. Tutkittiin, mitkä palvelun ominaisuudet vastaavat tuoteominaisuuksia eli pyrittiin mallintamaan palvelua tuotteena (Service as a product). Tämä tutkimuslinja johti 80-luvun alkupuolella palveluiden laadun tutkimukseen, johon ovat vaikuttaneet ns. pohjoismainen koulukunta sekä Barry, Zeithaml ja Parasuraman. (Grönroos, 1998a, 1998b; Berry & Parasuraman 1993, Fisk ym. 1993)

Berry ja Parasuraman (1993) nostivat esille aikaisempaa palveluiden markkinoinnin tutkimusta kokoavassa tutkimuksessaan monia tämän alan tutkimukseen vaikuttaneita tapahtumia ja tutkijoita. Heidän tutkimuksessaan nostettiin yhtenä tärkeänä palveluiden markkinointiin vaikuttaneena instituutina esille pohjoismainen koulukunta. Tämä koulukunta, jonka edustajia ovat Grönroos ja Gummesson, toivat palveluiden markkinoinnin tutkimukseen havaitun laadun käsitteen (perceived service quality), joka auttoi mallintamaan palveluprosesseja entistä paremmin (Grönroos 1998b). Tämän tutkielman pääasiallisina lähteinä palveluiden markkinoinnin osalta olen käyttänyt pohjoismaisen koulukunnan julkaisuja ja artikkeleita.

Grönroosin (1998b) mukaan useimmiten ei ole enää tarkoituksenmukaista erottaa tuotteiden ja palveluiden markkinointia toisistaan. Hyvin monet yritykset tarjoavat sekä palveluita että tuotteita, joten palveluprosessien tunteminen on hyödyllistä muillekin kuin puhtaille palveluyrityksille.

1980-luvun alkupuolelle saakka uusien palveluiden luomista ei juuri ollut tutkittu. 1980-luvun alkupuolen tutkimus keskittyi kuvaamaan ja konseptualisoimaan uusien palveluiden luomista teoreettiselta pohjalta. 1980-lopulla uusien palveluiden tutkimus laajeni näistä teoreettisista lähtökohdistaan ja otti käyttöön empiirisemmän lähestymistavan. Palveluiden luomista ja



kehittämistä koskeva tutkimus on pyrkinyt selittämään luomisprosessia joko uusien tuotteiden luomista koskevilla teorioilla tai selkeästi edellistä lähtökohdasta erillisenä, palveluiden erityispiirteisiin keskittyvällä tavalla. Harvoin on kuitenkaan yritetty yhdistää näitä lähtökohtia ennen de Brentania (1991).

Digitaalisen median toimialaa on tutkittu 1990-luvun loppupuolella runsaasti varsinkin LTT-Tutkimus Oy:n Elektronisen Kaupan Instituutissa. Alan nopean kehityksen takia nämä eivät kuitenkaan kerro totuutta nykytilasta. Luettelo LTT:n tutkimuksista löytyy Pelkosen pro Gradu -tutkielmasta (Pelkonen, 1999a, 2-3). Viime aikoina tutkimukset alasta ovat olleet lähinnä Helsingin kauppakorkeakoulussa tehtyjä pro Graduista. Digitaalisen median toimialaa ja yrityksiä koskevia pro Graduista on tehty HKKK:ssa vuosina 1997–2003 yhteensä 7 kappaletta. Näistä Tuulensuu (2001) ja Salminen (2001) ovat tutkineet asiakassuhteen johtamista isoissa digitaalisen median yrityksissä. Kuokkanen tutki asiantuntijayrityksen johtamista myös isossa digimediayrityksessä. Maaranen (2002) on ainoana tutkinut keskisuurta digimediayritystä. Nämä tutkielmat – jotka Maarasta lukuun ottamatta perustuvat osittain juuri Elektronisen Kaupan Instituutin tutkimuksissa kerättyihin aineistoihin – on tarkemmin esitelty liitteessä 1. Yhdessäkään Suomessa tehdyssä digimediasta käsittelevässä tutkimuksessa ei ole tutkittu pieniä yrityksiä vaikka ne käsittävät valtaosan suomalaisista digimediayrityksistä. Lisäksi digimediayritysten tuotantoprosessit ovat jääneet tutkimuksissa vähälle käsittelylle. Tuotantoprosessien tuotteistamista digimedia-alalla ei kukaan ole tutkinut.

#### **Taulukko 1: Tutkielman keskeisiä lähteitä**

<b>Aihe</b>	<b>Lähde</b>
Digitaalisen median palveluliiketoiminta	Pelkonen ym. (2003)
Palveluiden markkinointi	Grönroos (1998a, 1998b, 2001)
Asiantuntijapalvelut	Gummesson (1978, 1979, 1981a, 1981b), Kotler & Bloom (1984), Maister (1993), Sipilä (1991)
Tuotteistaminen	De Brentani (1996, 2000), Grönroos (1990), Shostack (1984, 1987) ja Sipilä (1996)

Taulukkoon 1 olen koonnut tämän tutkielman tekemisessä käyttämiäni keskeisiä lähteitä. Digitaalista mediaa käsittelevä luku (luku 2) perustuu pitkälti LTT-Tutkimus Oy:n toukokuussa 2003 julkaisemaan tutkimukseen digimedia 2003 – Nykytila ja kasvunäkymiä (Pelkonen ym. 2003), jonka tekemisessä olen avustanut. Palveluiden markkinoinnin osalta pääasiallisina lähteinä on Grönroosin ja Gummessonin teoksia. Tuotteistamis-luvun lähteinä ovat olleet



Sipilän ja de Brentanin teokset ja artikkelit. Edellä mainittujen teosten lisäksi tämän tutkielman tekemisessä on käytetty lukuisia artikkeleita monilta eri tutkijoilta.

#### 1.4. Keskeiset käsitteet

Asiantuntijapalvelu on luonteeltaan palvelua, jonka tekijänä oleva asiantuntija on lähinnä neuvoa-antavassa roolissa. Näiden palveluiden lopputulokset ovat luonteeltaan raportteja, suunnitelmia ja ohjeistuksia. Asiantuntijapalveluita tarjoavat muun muassa asianajajat, lääkärit, johdon konsultit, mainostoimistot, arkkitehdit ja tilitarkastajat. (Gummesson 1978, 1981a, 1981b; Thakor & Kumar 2000) Käsite on tarkemmin määritelty luvussa 3.2..

Asiantuntijapalveluyritys on yritys joka tarjoaa asiantuntijapalveluita. Tässä tutkielmassa käytetään asiantuntijapalveluyrityksen synonyyminä asiantuntijayritystä. Asiantuntijapalvelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin (ks. taulukko 2: palveluiden jaottelua).

Digitaalinen media on perinteisesti määritelty jakelukanaviensa mukaan, joita voidaan luokitella ainakin neljä verkkomedia (WWW, sähköposti ja banner-mainonta), mobiilimedia (WAP, SMS ja MMS), lähetyksmedia (virtaava eli streaming media ja digitaalinen televisio) sekä tallenne-media (CD-ROM, DVD, installaatiot) (Pelkonen ym. 2003, 14). Käsitteestä on käytetty aikaisemmin nimitystä uusmedia ja se on määritelty tarkemmin luvussa 2.

Digitaalisen median palveluyritys on digitaalisen median asiantuntijapalveluja tarjoava yritys. Tässä tutkielmassa käytetään myös lyhyempiä muotoja digitaalisen median yritys ja digimediayritys.

Digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessi (ks. tarkemmin luku 2.2) käsittää 6 vaihetta: hankinta, suunnittelu, tuotanto, pilotointi, julkistus ja jälkihoito.

Tuotteistaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on työmenetelmien, prosessien ja erilaisten puitteiden, struktuurien luominen palvelun tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle (Sipilä, 1996, 17). Englanninkielisessä tutkimuksessa tuotteistamisesta on käytetty sanoja *standardization* (De Brentani 1991) ja *industrialization* (Levitt, 1976 ja 1983), joskaan kumpikaan termi ei ole vakiintunut. Tuotteistamisen sijasta aikaisemmissa tutkimuksissa puhutaan usein palvelukonseptien kehittämisestä. Tuotteistamista käsitellään luvussa 4.



**Taulukko 2: Palveluiden jaottelua**

		Palvelun tyyppi	
		Asiantuntijapalvelut	Muut palvelut
<b>Asiakas</b>	Yritys	Yrityksille tarjottavat asiantuntijapalvelut: tämän tutkielman kohdealue	Muut yrityksille tarjottavat palvelut (esimerkiksi siivous- ja huoltopalvelut)
	Henkilö	Yksityishenkilöille tarjottavat asiantuntijapalvelut (esimerkiksi lääkäri- ja osittain asianajopalvelut)	Muut yksityishenkilöille tarjottavat palvelut (esimerkiksi parturit)
Lähde: Grönroos, 1990, 33, mukailtu			

Tässä tutkielmassa keskityn yrityksille tarjottavien asiantuntijapalveluiden käsittelyyn. Täten tutkielman tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä yksityishenkilöille tarjottaviin asiantuntijapalveluihin, kuten lääkäri- ja asianajopalveluihin. Käytettäessä sanaa asiakas tarkoitan pääsääntöisesti asiakasyritystä tai -organisaatiota, ei henkilöä, mikäli ei tekstissä erikseen tätä mainita. Taulukossa 2 on esitelty erilaiset palvelutyypit.

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä asiantuntijapalveluiden myyntiä eikä toiminnan organisointia. Asiantuntijayritysten suhdemarkkinointi jätetään myös tämän tutkielman ulkopuolelle, vaikka sen merkitys varsinkin toisia yrityksiä palvelevien asiantuntijayritysten toiminnassa on suuri. Tässä tutkielmassa ei käsitellä asiantuntijapalveluiden markkinointistrategiaa eikä sen luomista. Lisäksi tuotteistamiseen usein liittyvä ongelma hinnoittelusta jätetään käsittelyn ulkopuolelle. Palveluprosessiin kuuluvia myynti- ja jälkihoitovaiheita ei käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa.

### 1.5. Tutkimusraportin rakenne

Tässä johdantoluvussa olen määritellyt tutkimuksen tavoitteet ja esitellyt aikaisempaa tutkimusta. Ensimmäisessä luvussa olen myös käsitellyt läpi tutkimuksen rajauksia ja keskeisiä käsitteitä. Toisessa luvussa käsittelen digitaalisen median toimialaa ja nykytilannetta Suomessa sekä digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosesseja.

Luku kolme jakautuu kahteen pääosaan: ensiksi käyn läpi palveluiden markkinoinnin tutkimusta, minkä jälkeen analysoin asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä verrattuna muihin



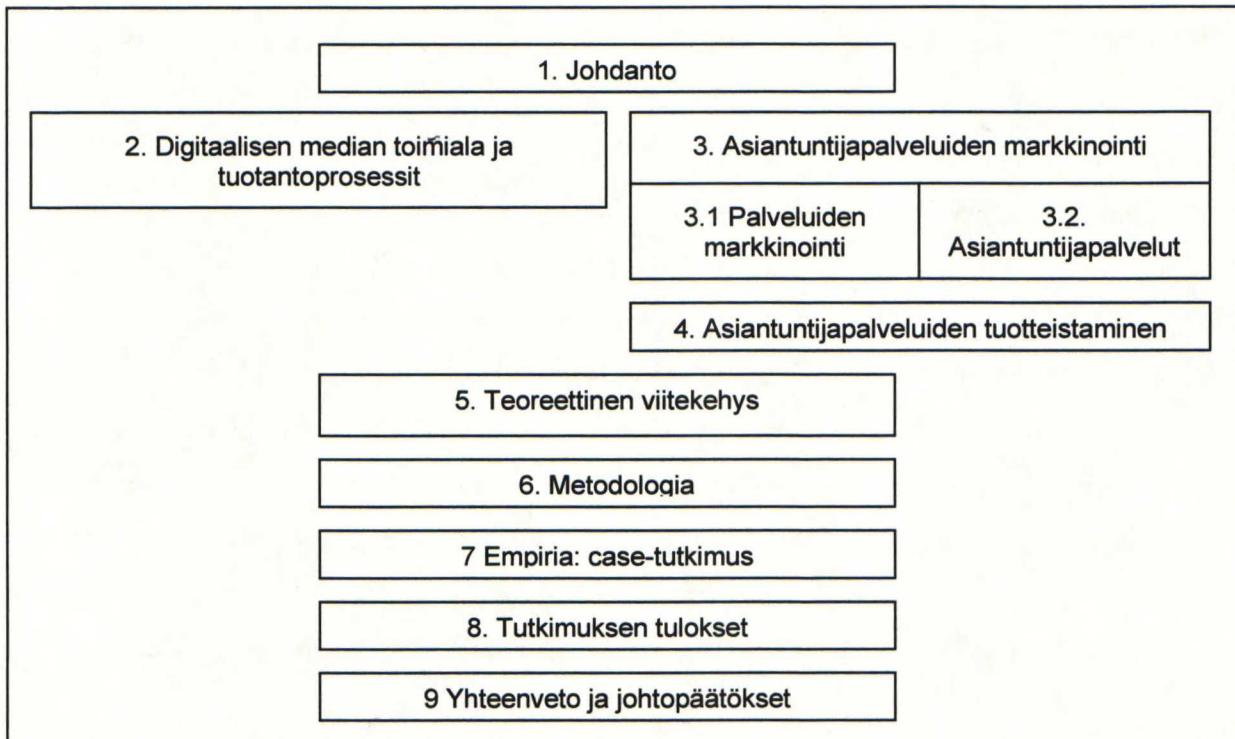
palveluihin. Luku päättyy asiantuntijapalveluiden ostamista käsittelevään osioon. Luku neljä käsittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamista.

Luvussa viisi esittelen tutkielman teoreettisen viitekehyksen, joka on luotu edellisissä luvuissa käsitellyn aikaisemman teorian pohjalta.

Luku kuusi käsittelee empiirisen osan toteuttamisen metodologiaa. Empiirinen aineisto on koottu kolmen yrityksen case-tutkimuksena. Pääasiallisina lähteinä toimivat yrityksissä tehdyt haastattelut. Case-yritykset käydään läpi luvussa seitsemän. Luku kahdeksan esittelee tutkimuksen tulokset, joita vertaan aikaisempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen.

Luvun yhdeksän aluksi teen yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Tutkielma päättyy suosituksiin liikkeenjohdolle ja jatkotutkimusehdotuksiin. Tutkielman rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.

**Kuvio 1: Tutkielman rakenne.**



## 2. Digitaalisen median toimiala ja tuotantoprosessit

Digitaalinen media on perinteisesti määritelty teknologisesta lähtökohdasta jakelukanaviensa mukaisesti. Voidaan sanoa, että digimedia kattaa kaiken sisällön, jota jaetaan internetissä, cd-romeilla, digi-tv:ssä ja mobiileissa päätelaitteissa. Digimedia yhdistää teknologian, sisällön ja visuaaliset tehokeinot. Digimedia-alalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa niitä yrityksiä, jotka tarjoavat digitaalisiin medioihin liittyviä asiantuntijapalveluita. Digimedian erottaa muista asiantuntijapalveluista se, että lopputuloksena syntyy asiakkaalle konkreettinen tuote, tosin elektronisessa muodossa. Tässä luvussa esittelen digitaalisen median toimialaa ja tuotantoprosesseja eri näkökulmista.

### 2.1. Digitaalisen median toimiala

Tässä alaluvussa pyrin kuvaamaan digitaalisen median toimialaa ja sillä toimivien yritysten toimintaa. Aloitan digitaalisen median toimialan määrittelemisellä ja syvennyn sitten alaan yksittäisen digimediayrityksen perspektiivistä. Käsittelen myös sitä, kuinka asiakkaan tulisi nähdä digimedian mahdollisuudet toiminnassaan. Luvun lopuksi esittelen digitaalisen median toimialaa Suomessa.

#### 2.1.1. Digitaalisen median toimiala

Digitaalisen median palveluliiketoiminta sivuaa sekä ohjelmistoliiketoimintaa että digitaalisen median sisällöntuotantoa. Kuvioon 2 on koottu kunkin liiketoimintamallin keskeiset ominaisuudet, jotka eroavat ydinliiketoiminnaltaan ja ansaintamalleiltaan. On huomattava, että digitaalisen median palveluyritykset, jotka ovat tämän tutkimuksen pääkohteena, laskuttavat asiakkailtaan joko tehdyistä työtunneista, kokonaisista projekteista tai jostain näiden yhdistelmästä. Useat palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset saavat lisätuloja myös sisällöntuotannosta tai ohjelmistomyyntistä. (Pelkonen ym. 2003,10) Tämän tutkielman kohteena on digitaalisen median palveluliiketoiminta.



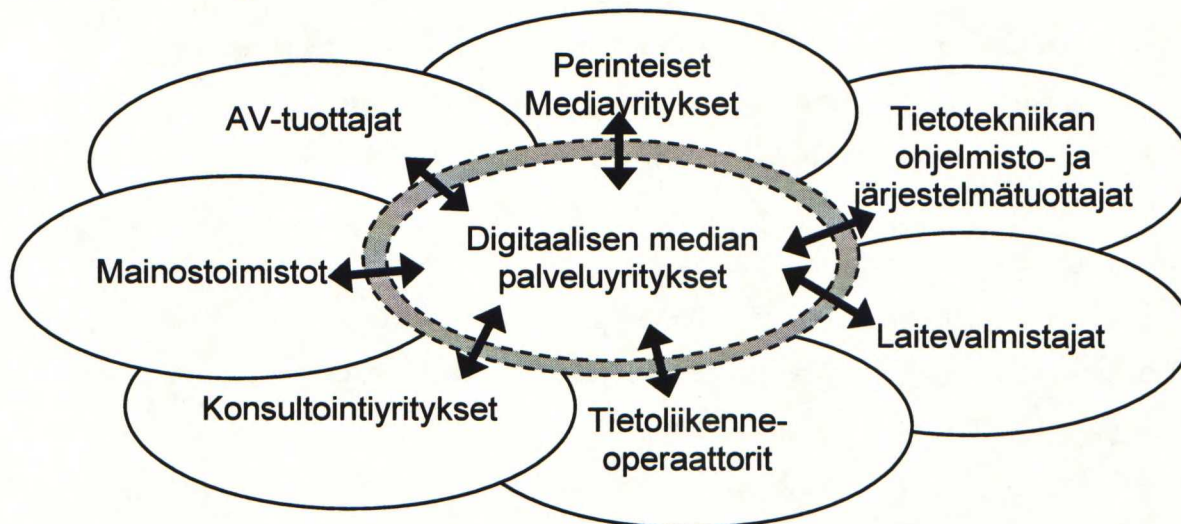
**Kuvio 2: Sisällöntuotanto, palveluliiketoiminta ja ohjelmistoliiketoiminta**

<b>Digitaalisen median sisällöntuotanto</b>  Sisällöntuotanto-yritykset  <u>Ydinliiketoiminta:</u> Sisällöt ja sisältöoikeudet  <u>Ansainnan perusta</u> EUR/käyttö EUR/tuote	<b>Digitaalisen median palveluliiketoiminta</b>  Digitaalisen median palveluyritykset  <u>Ydinliiketoiminta:</u> Asiantuntijapalvelut  <u>Ansainnan perusta</u> EUR/h EUR/projekti	<b>Ohjelmistoliiketoiminta</b>  Ohjelmistotuote-yritykset  <u>Ydinliiketoiminta:</u> Ohjelmistojen tuottaminen, myynti ja tukeminen  <u>Ansainnan perusta</u> EUR/lisenssi EUR/käyttäjä + tuotetuki
--	---	---

Lähde: Pelkonen ym. (2003, 10) mukaillen

Digitaalisen median palveluyritykset toimivat ICT-klusterin<sup>1</sup> ytimessä, missä ne joutuvat kilpailemaan hyvin erilaisten toimijoiden kanssa (Kuokkanen ym. 1999). Rajat eri toimialojen välillä ovat epämääräiset ja jatkuvassa muutoksessa. Digitaalisen median yritysten pitää pyrkiä verkostoitumaan kaikkiin niihin suuntiin, joilla se kilpailee. Yleisimpiä kumppaneita digimediayrityksillä ovat mainos-toimistot sekä ohjelmisto- ja tietojärjestelmätoimittajat. Kuviossa 3 on esitetty digitaalisen median toimiala osana ICT-klusteria.

**Kuvio 3: Digitaalinen media osana ICT-klusteria**



Lähde: Kuokkanen ym. (1999) mukaillen

<sup>1</sup> ICT = Information and Communications Technologies



On selvää, ettei digitaalisen median palveluyrityksen pidä yrittää osata tehdä kaikkea itse. Seuraavassa alaluvussa käsittelen digitaalisen median eri jakelukanavia ja sovellusalueita, jotka kaikki vaativat omanlaistaan osaamista. Kumppaneiden löytäminen toimialan sisältä ja läheisiltä aloilta on ratkaisevan tärkeää asiantuntijapalveluorganisaatiolle, joka toimii digimedian parissa.

### 2.1.2. Digitaalisen median palveluliiketoiminta

Digitaalisen median toimialaa ja yrityksiä kuvattiin 1990-luvun puolivälistä alan syntymisestä alkaen monilla eri käsitteillä, joista laajimpaan käyttöön levisi *uusmedia*. Koska uusmedia on käsitteenä harhaanjohtava ja epämääräinen, Pelkonen ym. (2003, 14) ovat nimenneet tämän uudelleen digitaalisen median palveluliiketoiminnaksi, josta voidaan myös käyttää lyhyempää muotoa digimedia.

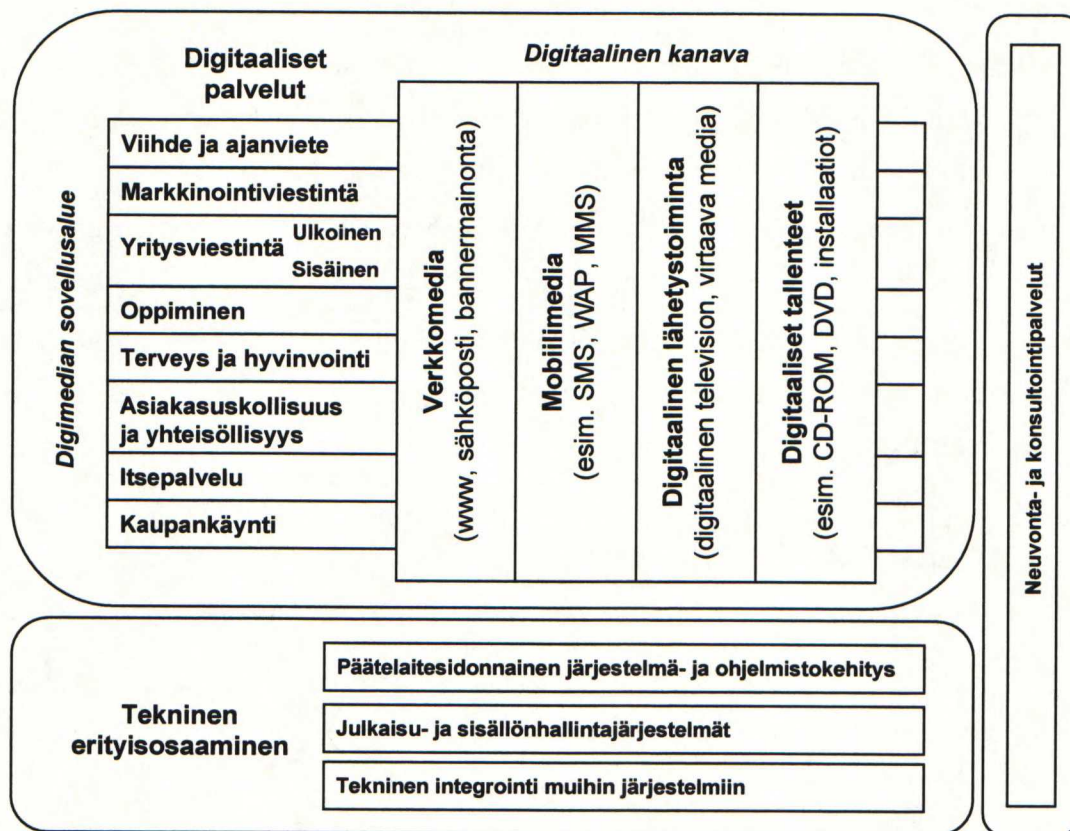
Digitaalinen media on perinteisesti määritelty jakelukanaviensa mukaan, joita voidaan luokitella ainakin neljä (Pelkonen ym. 2003, 14):

1. verkkomedia: esimerkiksi WWW, sähköposti ja banner-mainonta
2. mobiilimedia: esimerkiksi WAP, SMS ja MMS
3. lähetysmedia: esimerkiksi virtaava (streaming) media ja digitaalinen televisio
4. tallennemedia: esimerkiksi CD-ROM- ja DVD-tallenteet sekä erilaiset installaatiot

Yksittäisessä digitaalisen median projektissa voidaan käyttää joko yhtä tai useampaa jakelukanavaa. Kukin jakelukanava vaatii omanlaistansa erityisosaamista ja vain harva digitaalisen median palveluyritys pyrkii tai edes pystyy tarjoamaan näitä kaikkia itse.

Digitaalisen median sovellusalueet voidaan Pelkonen ym. (2003, 14-16) mukaan jakaa kahdeksaan sovellusalueeseen. Nämä sovellusalueet on koottu kuvioon 4 yhdessä jakelukanavien, teknisen erityisosaamisen ja tukipalveluiden kanssa. Olennaista kuviossa on, että kutakin sovellusaluetta koskevat toimeksiannot voidaan toteuttaa missä tahansa digitaalisessa kanavassa tai niiden yhdistelmässä. Lisäksi digitaalisen median yritysten palvelutarjontaan kuuluu neuvonta- ja konsultointipalveluita digitaaliin ratkaisuihin liittyen. Edellä mainittuja asioita ei voitaisi toteuttaa ilman kuvion alalaidassa esitettyä teknistä erityisosaamista.

Kuvio 4: Digitaalisen median liiketoiminta-alueet



Lähde: Pelkonen ym. (2003, 16)

Yllä oleva kuvio on tarkoitettu työkaluksi digitaalisen median yrityksille, että ne voisivat paremmin kohdistaa voimavaroja ja erikoistua tietyn tyyppisten palvelujen tarjoajaksi. Yritysten pitäisi Pelkonen ym. (2003, 15) mukaan pyrkiä kanavakeskeisestä toimintamallista sovellusaluelähtöiseen toimintaan, jossa esimerkiksi tarjotaan oppimis- tai itsepalveluratkaisuja kaikissa kanavissa.

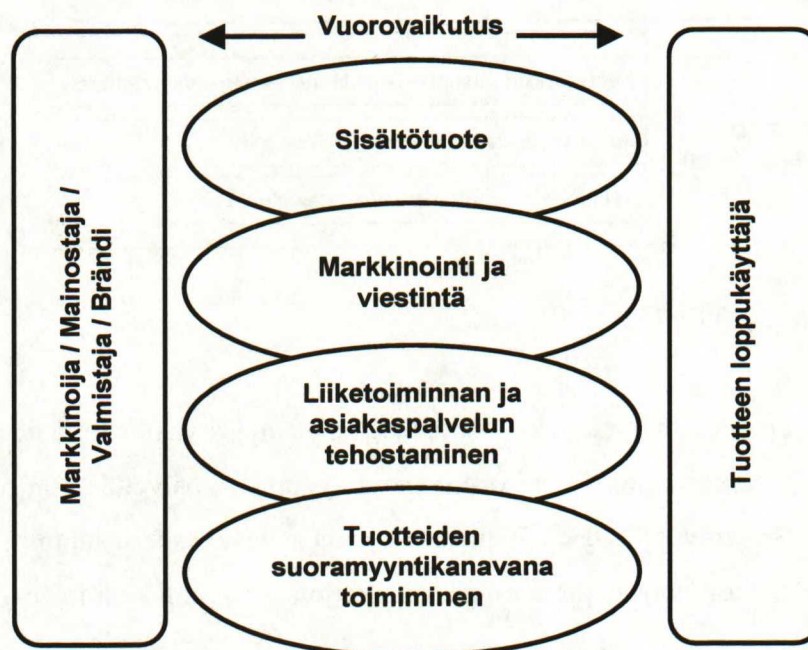
### 2.1.3. Digitaalisen median eri roolit

Yrityksen, joka haluaa käyttää digitaalista mediaa omassa liiketoiminnassaan, tulisi määritellä, minkälainen tulevan digitaalisen median tuotannon tulisi olla. Roolien havainnollistamiseksi Pelkonen (2003, 16-18) esittelevät teorian digitaalisen median rooleista. Sisältötuotteen tavoitteena on elämysten tarjoaminen. Kuluttaja maksaa näistä tyypillisesti kerta- tai käytönmukaisen korvauksen tuotteesta. Sisältötuotteet muistuttavat perinteisiä julkaisuja, kuten kirjoja ja musiikkia, tosin jakelukanava on digitaalinen. Esimerkkinä ovat sanomalehtien verkkoliitteet, jotka ovat yhä enenevässä määrin muuttumassa maksullisiksi. Digimedian



markkinointi- ja viestintärooli pitää sisällään digitaalisen median ratkaisujen hyödyntämisen yrityksen myynnin tai viestinnän tukemisessa tavoitteena viestinnän tehostaminen. Tässä roolissa ovat yritysten kotisivut tyypillisimmillään sekä verkkomainonta. Liiketoiminnan ja asiakaspalvelun tehostamisessa esimerkiksi sähköisen asioinnin avulla luodaan suora kosketuspinta yrityksen ja sen asiakkaiden välille. Tavoitteena tehostamisessa ovat kustannussäästöt ja tehokkuus. Esimerkkinä toiminnan tehostamiseen tähtäävistä digitaalisen median ratkaisuista ovat yritysten ekstranetit. Lisäksi digimedian roolina voi olla aikaansaada lisämyyntiä tuotteiden suoramyymntikanavana, joita verkkokaupat ovat puhtaimmillaan. Kuviossa 5 on esitetty roolit vuorovaikutuksen välineinä markkinoijan tai brandin sekä palvelun loppukäyttäjän välillä.

**Kuvio 5: Digitaalisen median eri roolit**



Lähde: Pelkonen ym. (2003, 17) mukaillen

#### 2.1.4. Digitaalisen median palveluliiketoiminta Suomessa

Pelkonen ym. (2003, 21-29) ovat tutkimuksessaan Digimedia Suomessa – Nykytila ja kasvunäkymiä tutkineet digitaalisen median palveluliiketoimintaa Suomessa. Heidän tutkimuksensa perusteella Suomessa toimi vuonna 2002 noin 280 digimediayritystä, joista suurin osa ilmoitti toimipaikkansa sijainniksi pääkaupunkiseudun. Yritykset työllistivät noin 2000 henkeä ja niiden yhteenlaskettu arvioitu liikevaihto on 150 miljoonaa euroa. Suurin osa (n. 70 %) yrityksistä on pieniä alle 10 hengen mikroyrityksiä, joukossa lukuisia yhden hengen yrityksiä. Yli 50 henkeä

työllistäviä digimediayrityksiä on vain noin 10 kpl. Tämä vaikuttaa selvästi yritysten resursseihin ja kasvumahdollisuuksiin. Toisaalta keskikokoiset 20-30 hengen yritykset saattavat tutkimuksen mukaan olla selvästi alan isoimpia yrityksiä kannattavampia. On myös huomattava, että suurin osa alan yrityksistä ilmoittaa toimivansa voitollisesti, mutta nämä voitot ovat yritystä kohden marginaalisia. Monet isot yritykset tuottavat suuriakin tappioita vieden koko alan kannattavuuden miinukselle. Lisäksi yritysten keskimääräinen myyntikate on pysynyt melko alhaisena verrattuna esimerkiksi mainostoimistoihin.

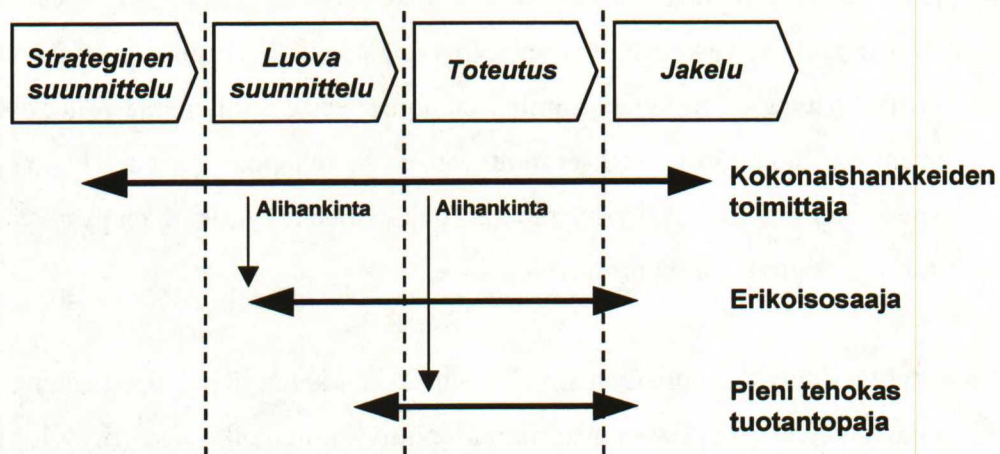
Kuviossa 4 esiteltiin digitaalisen median sovellusalueita. Tärkeimpiä painopistealueita digitaalisen median palveluyrityksissä ovat markkinointiviestintä, ulkoinen yritysviestintä ja erilaiset yhteisöllisyyttä ja kanta-asiakkuutta tukevat ratkaisut. Yritykset ovat selkeimmin erikoistuneet viihteen ja ajanvietteen, markkinointiviestinnän ja oppimiseen liittyviin ratkaisuihin. Painopistealueita tuetaan lähes poikkeuksetta merkittävällä päätelaitesidonnaisella teknisellä osaamisella sekä useasti joko omalla tai kumppanien kautta saatavilla olevilla sisällönhallinta- ja julkaisujärjestelmillä. Liiketoiminnan konsultointi on tärkeässä roolissa erityisesti alan suuremmissa yrityksissä. (Pelkonen ym. 2003, 14-15).

Digitaalisen median palveluyritykset ovat jaettavissa kolmeen eri kategoriaan:

Kokonaishankkeiden toimittajat ovat yrityksistä isoimpia ja hallitsevat koko tuotantoketjun luovasta suunnittelusta jakeluun. Erikoisosaaajat, jotka ovat kooltaan 10–30 henkeä, ovat erikoistuneet yleensä joko tietyn sovellusalueen tai digitaalisen kanavan (ks. kuvio 4) mukaan.

Pienien tehokkaiden tuotantopajojen rooli on pienten toimeksiantojen tekemisessä ja alihankkijana toimimisessa isommille yrityksille. Kuviossa 6 on esitetty yritysten roolit ja niiden painopistealueet digitaalisen median arvoketjussa. Kokonaishankkeiden toimittaja kattaa koko arvoketjun niin, että tarvittaessa se alihankkii tarvittavaa osaamista erikoisosaajilta ja tuotantopajoilta. Erikoisosaaaja kattaa arvoketjussa luovan suunnittelun ja toteutuksen tuotantopajojen panostaessa tyypillisimmillään toteutukseen. (Pelkonen ym. 2003, 91)



**Kuvio 6: Yrityksen roolit ja arvoketjun painopisteet**

Lähde: Pelkonen, ym. (2003, 91)

Digimediayritykset ovat jo alan alkuajoista lähtien toimineet verkostoissa (Ruokonen, 1997). Yksin tuotejohtajuus ei riitä vaan kilpailukykyyn vaikuttaa myös verkostoituminen muiden IT-yritysten kanssa siten, että kukin tarjoaa omaa ydinosaamistaan ja ulkoistaa muut soveltuvat osa-alueet alihankkijoille. Pieni yritys voi kasvattaa uskottavuuttaan verkostoitumalla. Yrityksen koolla ja aikaisemmilla referensseillä on suuri merkitys asiakasyrityksen valitessa uutta toimijaa. (Maaranen, 2002)

Digitaalisen median palvelusektori on kärsinyt huomattavia takaiskuja vuosituhaten vaihteen jälkeen ja ennusteiden mukaan kestää vielä muutama vuosi ennen kuin ala pääsee samalle toiminnan ja kannattavuuden tasolle. Pelkonen ym. (2003, 91) esittävät suosituksina yrityksille kanavalähtöisyyden sijaan muun muassa asiakashallinnan osaamisen kehittämistä ja tiettyihin sovellusalueisiin keskittymistä.

Suomalaisten verkkopalveluprojektien onnistumista käsitelleen tutkimuksen (Steerco, 2003, 2-5) mukaan monissa verkkopalveluprojekteissa esiintyy ongelmia aikataulussa ja budjetissa pysymisessä. Projektin onnistumisen kannalta tärkeimmäksi tekijöiksi koettiin projektin hankinnan valmistelun pitäen sisällään tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyn sekä sopimusten huolellisen teon. Tutkimuksen tekijöiden mukaan verkkopalveluprojektin onnistuminen ratkaistaan jo ennen toteutusprojektin alkamista.

## 2.2. Digitaalisen median tuotantoprosessi

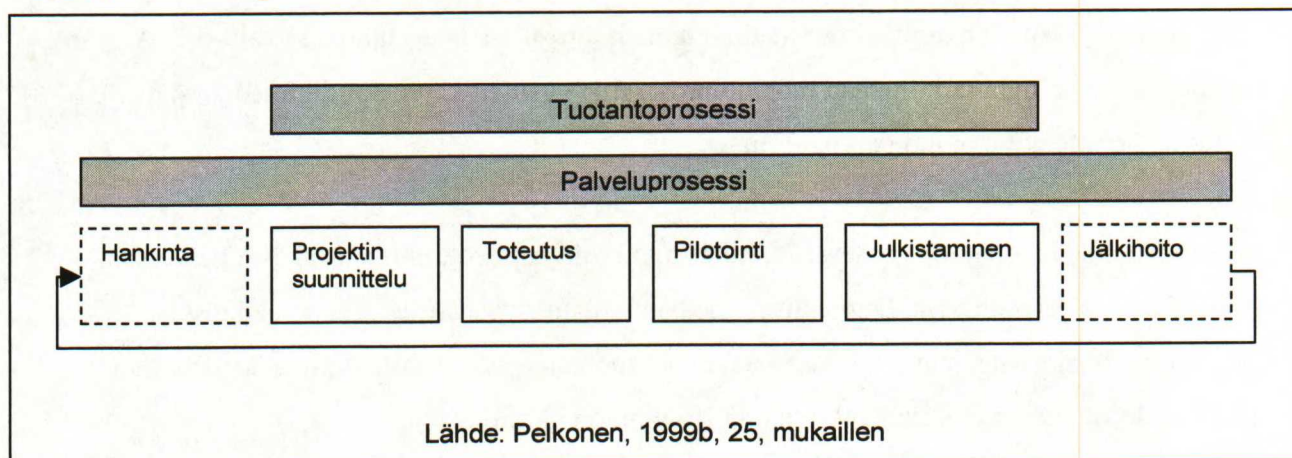
Tässä luvussa käsittelen digitaalisen median tuotantoprosessia ja eri tapoja kuvata sitä. Aluksi esittelen yleisesti mitä tarkoitetaan tuotantoprosessilla ja sitten käyn läpi digimedian palveluprosessin ja palvelutuotannon arvoketjun

Digitaalisen median palveluprosessi käsittää kaikki toimenpiteet, miten asiakasta palvellaan asiakassuhteen eri vaiheissa. Digitaalisen median tuotantoprosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä osaa palveluprosessista, missä tuotetaan asiakkaalle digitaalisen median ratkaisu eli joka jää projektin hankinnan ja jälkihoidon väliin.

Pelkonen (1999b, 24) on määritellyt digitaalisen median yritysten yleisen asiakassuhteen ja tuotantoprosessin mallin (Kuvio 7). Malli kuvaa yksittäisen toimeksiannon tai asiakassuhteen kulkua, ei yritystason organisointia, digitaalisen median palveluyrityksen näkökulmasta perinteisen vesiputousmallin mukaisesti. Mallin eri vaiheet eivät ole toisistaan erillisiä vaan niiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa eikä malli pyri kattamaan kaikkia mahdollisia toimintoprosessin vaiheita. Pelkosen esittämä mallin olen jakanut kahteen eri prosessiin, palvelu- ja tuotantoprosesseihin.

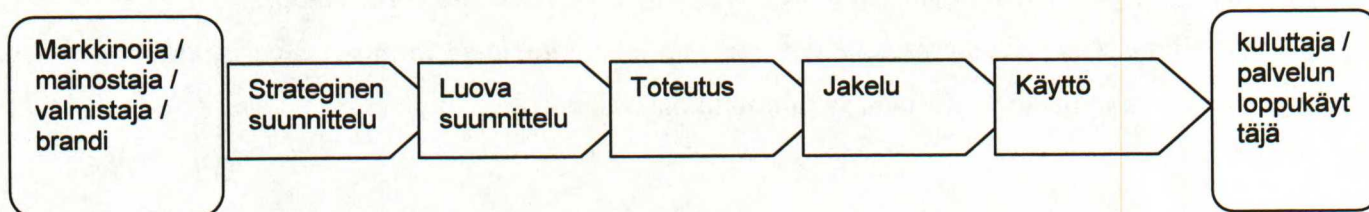
Palveluprosessi alkaa asiakashankinta ja kontaktit –vaiheella, jolloin tapahtuvat ensimmäiset yhteydenotot ja projektineuvottelut. Kun sopimus on tehty, alkaa tuotantoprosessi suunnitteluvaiheella, jossa tehdään sitovat suunnitelmat projektin toteuttamisesta ja sen yksityiskohdista. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena on useimmiten ensimmäinen versio projektisuunnitelmasta, jonka asiakas hyväksyy. Projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen alkaa tuotantovaihe, joka päättyy pilottiin (kokeiluversio). Pilotointivaiheessa testataan lähes valmista tuotetta eri käyttäjäryhmillä, jotta valmistuva tuote vastaa sovittua sekä käyttäjien tarpeita. Kun pilotointi on tehty ja tuotteelle on saatu asiakkaan hyväksyntä, on vuorossa julkistaminen. Julkistamisen jälkeen tuote on käyttäjien käytettävissä ja tuotantoprosessi päättyy. Viimeisenä palveluprosessissa on vuorossa jälkihoito, jossa varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ja pyritään varmistamaan tulevat toimeksiannot.



**Kuvio 7: Digitaalisen median yrityksen asiakassuhteen ja tuotantoprosessin kulku**

Pelkonen ym. (2003, 77) esittelevät digitaalisen median palvelutuotannon yleisen arvoketjun (kuvio 8), joka kuvaa digitaalisen median projektin kulkua ottamatta kantaa siihen, keitä toimijat ovat. Tässä mallissa on viisi vaihetta:

1. Strateginen suunnittelu: esimerkiksi liiketoimintavaikutusten, tavoitteiden, yleisten suunnitteluperiaatteiden, taustaprosessien sekä tavoitekohderyhmien määrittely
2. Luova suunnittelu: esimerkiksi konseptisuunnittelu, kampanjasuunnittelu, yksityiskohtainen vuorovaikutuksen suunnittelu sekä graafinen ohjeistus.
3. Toteutus: Suunniteltujen tavoitteiden ja hankkeiden käytännön toteutus, graafinen, ohjelmallinen, järjestelmällinen sekä konseptuaalinen toteutus, usein vaiheistettuna.
4. Jakelu: tuotteen/tuotannon saattaminen sen loppukäyttäjän hyödynnettäväksi/kulutettavaksi, digimediassa verkko-, mobiili-, lähetys- tai lähetysmedioita hyödyntäen.
5. Käyttö: tuotannon hyödyntäminen, loppukäyttö, kulutus, riippuen toteutettavan tuotannon laadusta ja luonteesta.

**Kuvio 8: Palvelutuotannon yleinen arvoketju**

Lähde: Pelkonen ym. (2003, 77), mukaillen

Arvoketju poikkeaa toimijoiltaan sen mukaisesti, onko kyseessä markkinointiviestintäprojekti, kaupankäyntiä helpottava ratkaisu tai sisältötuote. Markkinointiviestintäprojektissa strateginen suunnittelu ja joskus luovakin suunnittelu ovat mainostoimistojen käsialaa toteutuksen jäädessä digimediayritysten tehtäväksi. Kaupankäyntiratkaisuisa mukana on usein konsultointiyritys tai IT-toimittaja.

### 2.3. Yhteenveto

Digitaalisia jakelukanavia on neljä: verkkomedia, mobiilimedia, lähetysmedia ja tallennemedia. Digitaalisen median yritykset tarjoavat asiantuntijapalveluita näihin jakelukanaviin liittyen, mutta jotkut digimediayritykset toimivat myös ohjelmistoliiketoiminnan ja sisällöntuotannon aloilla. Digitaalisen median yritykset ovat osa ICT-klusteria, ja niiden toiminta sivuaa hyvin erilaisia toimialoja, kuten mainostoimistoja ja IT-konsulttiyrityksiä. Suomalaiset digitaalisen median yritykset ovat keskittyneet pääkaupunkiseudulle ja yliopistokaupunkeihin. Suurin osa digitaalisen median yrityksistä, joita on yhteensä noin 280, työllistää alle 10 henkeä. Kokonaisuudessaan digitaalisen median toimiala työllistää Suomessa reilut 2000 henkeä.

Digitaalinen media esiintyy eri rooleissa riippuen siitä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Digitaalinen media voi olla sisältötuote, jonka tavoitteena on luoda elämyksiä. Sillä voidaan pyrkiä tehostamaan asiakasyrityksen liiketoimintaa ja asiakaspalvelua. Se toimii joissain tapauksissa yritysten tuotteiden suoramyyntikanavana tai sitä voidaan käyttää yritysten markkinoinnissa tai viestinnässä.

Digitaalisen median arvoketju käsittää Pelkosen ym. (2003, 77) mukaan seuraavat toiminnot: strateginen suunnittelu, luova suunnittelu, toteutus ja jakelu. Koska alan yritykset ovat hyvin erikokoisia, toimivat ne eri rooleissa arvoketjussa. Yritykset voidaan jakaa kokonaishankkeiden toimittajiin, erikoisosaajiin ja pieniin tehokkaisiin tuotantopajoihin. Yritysten välinen verkostoituminen ja alihankinta ovat olleet alalle ominaista jo alkuvaiheista lähtien.

Digitaalisen median palveluprosessi käsittää kaikki toimenpiteet, miten asiakasta palveillaan asiakassuhteen eri vaiheissa. Digitaalisen median tuotantoprosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä osaa palveluprosessista, joka jää projektin hankinnan ja jälkihoidon väliin, missä tuotetaan asiakkaalle digitaalisen median ratkaisu. Tuotantoprosessi käsittää Pelkosen (1999b, 25) mukaan seuraavat vaiheet: suunnittelun, toteutuksen, pilotoinnin ja julkistamisen.



Verkkopalveluprojektien läpiviennissä suurimpien ongelmien koetaan olevan aikataulussa ja budjetissa pysymisessä. Nämä asiat olisivat todennäköisesti korjattavissa, mikäli digimediayrityksissä lisättäisiin panostuksia tuotantoprosessien kehittämisen. Kaiken kaikkiaan digitaalisen median asiantuntijapalveluiden palvelu- ja tuotantoprosesseja on tutkittu vähän ja tässä työssä käydään läpi aikaisemmin tutkimatta jäänyttä tuotantoprosessien tuotteistamista.

### 3. Asiantuntijapalvelut

Tämä luku jakaantuu kolmeen osaan. Ensiksi käsittelen palveluiden markkinointia ja sitä miten palvelut eroavat tuotteista. Seuraavana esittelen asiantuntijapalveluita ja niiden markkinointia. Viimeisenä käyn lyhyesti läpi asiantuntijapalveluiden ostamista.

#### 3.1. Palveluiden markkinointi

##### 3.1.1. Palvelun määrittely

Gummessonin mukaan (Grönroos, 1990, 27) palvelun voi ostaa ja myydä, mutta ei pudottaa varpaille.

Palveluilla on 4 ominaisuutta, jotka erottavat ne tuotteista (Grönroos, 1990, 29)

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän *aineettomia*
2. Palvelut ovat *toimintoja tai toimintoprosesseja* enemmän kuin asioita
3. Palvelut ainakin jossain määrin *tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti*
4. *Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen* ainakin jossain määrin.

Grönroos on myöhemmin (2001) tarkentanut, että palvelun tärkein ominaisuus on se, että ne ovat luonteeltaan prosesseja, eivät tavaroita (thing = esine, asia, tavara). Grönroosin mukaan tämä tarkoittaa sitä, että palveluyrityksillä ei ole tuotteita, vaan interaktiivisia prosesseja, jotka johtavat lopputulokseen osittain samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin aikana.. Täten palveluhyödykkeen markkinoinnin tulisi pysyä erillään tuotteiden markkinoinnin malleista.

Palveluja ei voida varastoida, niitä ei useimmiten voida standardisoida ja ne yleensä tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa (Gummesson, 1981a). Vaikka palvelu on luonteeltaan aineetonta, liittyy moniin palveluihin olennaisena osana myös konkreettisia tavaroita ja esineitä, jotka on valmistettu osittain etukäteen. Nämä konkreettiset asiat ovat palveluprosessin resursseja siinä missä henkilökunnan työpanoskin. Resurssien tuoma hyöty asiakkaalle konkretisoituu vasta palvelutilanteessa, eikä niitä voida erottaa palveluprosessista. (Grönroos, 1998)



Grönroosin (1998; 2001) mukaan markkinoinnin roolista palveluyrityksissä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Palveluyrityksillä ei ole ennalta valmistettuja tuotteita ratkaisuiksi asiakkaiden ongelmiin – niillä on prosessit, joilla asiakkaiden ongelmat ratkaistaan.
2. Asiakkaan näkökulmasta prosessilla on kaksi ulottuvuutta: prosessi itsessään ja sen lopputulos.
3. Prosessilla markkinoinnin kohteena on kaksi ominaisuutta: funktionaalinen eli kuinka hyvin prosessi toimii ja tekninen eli minkälainen on prosessin lopputulos. Lisäksi imagolla on vaikutusta asiakkaan havaitsemaan laatuun.
4. Onnistunut tuotteen markkinointi vaatii, että tuote on tarpeeksi hyvä – onnistunut palvelun markkinointi vaatii, että prosessi on tarpeeksi hyvä. Täten vaikka lopputulos on hyvä, mutta se on saavutettu huonon prosessin seurauksena, palvelun markkinoinnin pitkäaikainen menestys vaarantuu.
5. Uusien palveluprosessien luominen on vaikeampaa ja monimutkaisempaa kuin uusien tuotteiden matka suunnittelupöydältä tuotantoon. Palvelun lanseeraaminen vaatii toimia ja investointeja eri tahoilta: sisäistä markkinointia sekä panostuksia ihmisiin, työskentelyolosuhteisiin ja laitteisiin.

Grönroos painottaa palvelun prosessiominaisuutta, mutta erottaa toisistaan prosessin ja sen lopputuloksen. Asiakas arvioi molempia näistä ja mikäli asiakas ei kykene arvioimaan lopputuloksen laatua, jää asiakkaan arvio palvelun laadusta pelkästään sen varaan, miten häntä on kohdeltu prosessin aikana. Jotta palveluyritys haluaa menestyä, pitää sen panostaa sekä prosessin että lopputuloksen kehittämiseen.

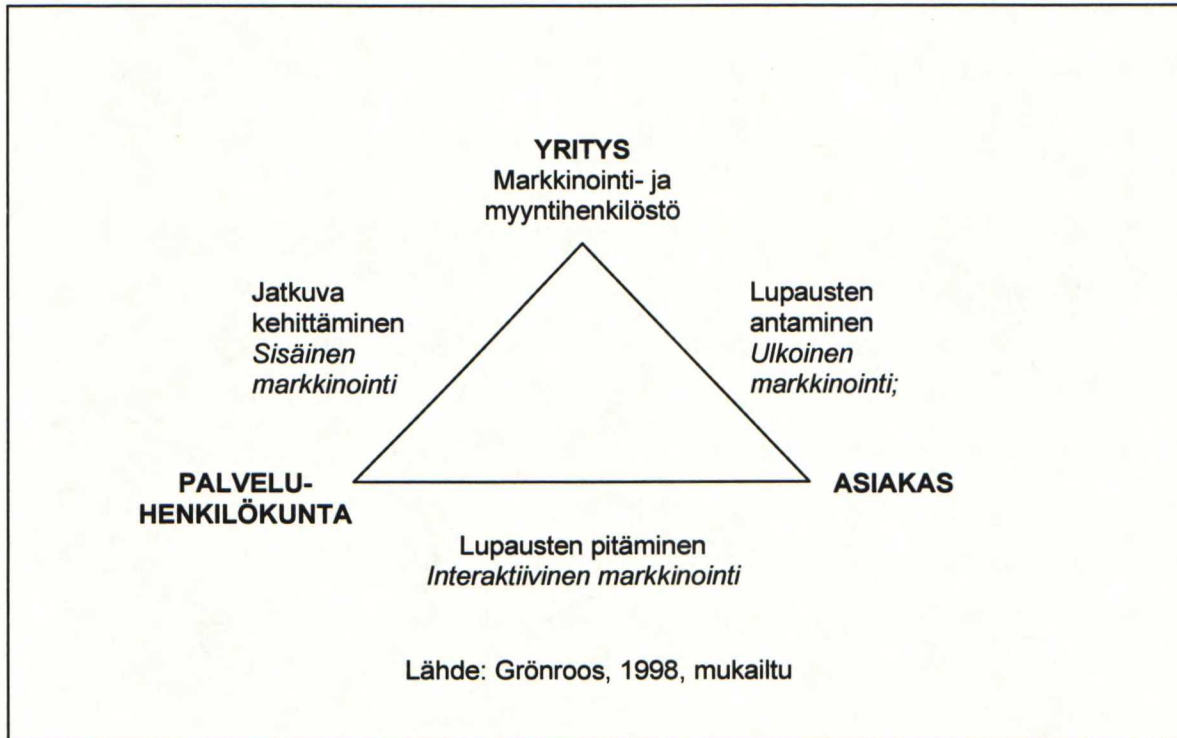
### **3.1.2. Palvelun markkinoinnin kolmio**

Kuviossa 9 on esitetty Kotlerin (ks. Grönroos, 1998) esittelemä palveluiden markkinoinnin kolmio havainnollistaa palveluiden markkinoinnin eri toimijat ja näiden väliset vuoro-vaikutukset. Yrityksen markkinointi ja myyntihenkilöstö a) tekee ulkoista markkinointia eli antavat asiakkaille lupauksia ja b) suorittaa sisäistä markkinointia eli kouluttaa ja informoi omaa palveluhenkilökuntaa antamistaan lupauksistaan, jotka palveluhenkilökunnan on pidettävä. Lupausten pitämisen vaihetta kutsutaan interaktiiviseksi markkinoinniksi<sup>2</sup> ja sitä tapahtuu aina

<sup>2</sup> Kyseisestä käsitteestä käytetään usein myös puhuttaessa suoramarkkinoinnista. Tässä tutkielmassa käsite kuitenkin tarkoittaa nimenomaan palveluiden markkinoinnin osa-aluetta, jossa yrityksen palveluhenkilökunta ja asiakkaat ovat kontaktissa toistensa kanssa.

kun asiakas ja palveluyrityksen henkilökunnan kuka tahansa edustaja kohtaavat. Norman otti ensimmäisenä käyttöön laajalti käytetyn nimikkeen *totuuden hetket* (Moments-of-truth) näille kohtaamisille (ks. Grönroos 1990, 14). Nimitys kuvastaa hyvin jokaisen palvelukohtaamisen tärkeyttä.

**Kuvio 9: Palveluiden markkinoinnin kolmio**



### 3.1.3. Palveluiden segmentointi ja asemointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan potentiaalisen asiakaskunnan jakamista pienempiin osiin, segmentteihin. Segmentti on homogeeninen segmentoinnissa käytetyn kriteerin suhteen. Tällaisia kriteerejä voivat olla asiakasyrityksen koko, tyyppi tai maantieteellinen asema. Kun yritys on päättänyt, mitkä segmentit se ottaa palveltavikseen, on sen pyrittävä asemoimaan itsensä niin, että se erottuu kilpailijoistaan (differointi). Asemointi tarkoittaa yrityksen tai sen yksittäisen palvelun kilpailuaseman ja kilpailukeinojen määrittämistä suhteessa kilpailijoihin. (Kotler & Bloom 1984, 93-95, 106)

Tehokas palvelun asemointi on markkinoinnin kriittisimpiä tehtäviä. Kaikkien palvelun asemoinnin strategioiden lähtökohtana on palvelu itsessään (Shostack 1987). Grönroos (1990, 114) tarkoittaa juuri tätä palvelukonseptillaan: konsepti sisältää vastaukset kysymyksiin mitä,



kenelle, miten ja millä resursseilla palvelua tarjotaan. Palvelukonsepti on määritelty tarkemmin luvussa 3.1.6. laajennettu palvelun tarjonta.

#### **3.1.4. Palveluiden mallintaminen**

Shostackin (1987) mukaan kaikki palvelut voidaan kuvata seuraavien kahden muuttujan avulla. Ensimmäinen, palvelun monimutkaisuus (complexity) kuvaa sitä, kuinka monta välivaihetta palveluprosessissa on ja toinen, monimuotoisuus (divergenssi, divergence) kuvaa näiden välivaiheiden eri toteutusmahdollisuuksia.

Palveluprosesseja voidaan kuvata Shostackin (1987) esittelemällä service blueprinting -metodilla, joka visualisoi palveluprosessin kulun. Blueprinting-metodissa kuvataan kaikki prosessin vaiheet ja välivaiheet sekä kohdat joissa voi eri palvelutilanteissa esiintyä eroavaisuuksia. Näin ollen se kuvaa sekä palvelun monimutkaisuutta että monimuotoisuutta. Blueprintia (hahmotelma, suunnitelma) voidaan käyttää asiakkaiden valistamiseen, palautteenannon tehostamiseen, ja eri palveluntarjoajien prosessien vertailuun sekä yleisesti palvelun arviointiin. Schneider ja Bowen (1984, ks. Shostack 1987) huomauttavat, että riippumatta siitä ovatko asiakkaat tietoisia kaikista palveluprosessin välivaiheista, he ovat mahdollisesti arvokkaita osallistujia koko palvelun – ei pelkästään heille näkyvien osien – suunnitteluun.

Toinen tapa kuvata palveluprosesseja on SADT (Structured Analysis and Design Technique) -malli (Congram & Epelman, 1995). Tämä menetelmä keskittyy toimintojen kuvaamiseen. Se ottaa huomioon, kuka tai mikä suorittaa kunkin toiminnon ja mitkä tekijät rajoittavat toiminnon suorittamista. Digitaalisen median toimialalla, ainakin teknologisesti monimutkaisten toimeksiantojen tekevät yritykset tuntevat Unified Modelling Language (UML) kielen, joka on periaatteeltaan samankaltainen service blueprinting ja SADT – mallien kanssa. Kaikkien näiden mallien avulla pystytään kuvaamaan, minkälainen palveluprosessi on tai tulisi olla, mutta ei sitä, miten palveluprosessi käytännössä toimii. Mallintaminen ei takaa palvelun menestystä, mutta parantaa henkilökunnan ja yrityksen johdon konsensusta prosessista.

Riippumatta siitä, millä tavalla palveluprosessi on kuvattu, tulisi menetelmän täyttää kahdeksan vaatimusta (Gummesson, 1990; Congram & Epelman, 1995):

- Mallin graafisen esityksen tulee olla työntekijöiden ymmärrettävissä.
- Menetelmällä tulee olla selkeä ja johdonmukainen kieli.



- Mallin tulee kuvata toimintaa.
- Yrityksen johdon on tuettava menetelmän käyttöä.
- Yrityksen työntekijöiden on oltava mukana mallin kehittämisessä.
- Mallin tulee auttaa palveluhenkilökuntaa tehostamaan toimintaansa.
- Menetelmän avulla johto voi varmistua palveluprosessin toiminnasta.
- Menetelmän käytön tulisi ohjata yrityksen eri toimintojen välistä vuorovaikutusta.

Kun palveluprosessi on mallinnettu ja dokumentoitu tarkasti, voidaan Shostackin (1987) mukaan analysoida neljä strategiavaihtoehtoa asemoinnin (differoinnin) vahvistamiseksi. Nämä ovat monimuotoisuuden vähentäminen tai lisääminen sekä monimutkaisuuden vähentäminen tai lisääminen.

Monimuotoisuutta vähentämällä eri palvelutapahtumien yhtenäisyys kasvaa, jolloin tuottavuus lisääntyy ja kulut pienenevät. Lisäksi asiakkaat voivat kokea yhtenäisyyden toimintavarmuuden lisääntymisenä ja parempana palvelun saatavuutena. Digitaalisen median yrityksessä tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjotaan ”avaimet käteen” -tyyppisiä ratkaisuja, joissa asiakkaalta vaadittava osallistuminen minimoidaan.

Monimuotoisuutta lisäämällä palveluprosessi mahdollistaa entistä suuremman räätälöinnin ja joustavuuden, mistä johtuen palvelusta voidaan vaatia korkeampaa hintaa. Tämä strategia on vaikeampi hallita kuin edellinen, sillä johdon kontrolli palvelutapahtumasta on vähäisempi. Lisäksi jotkut asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan räätälöidyn palvelun korkeampaa hintaa. Digimediayritykset voivat lisätä palvelunsa monimuotoisuutta tekemällä loppukäyttäjien joukossa tarvekartoituksen, minkä perusteella vasta päätetään, mitä toteutettavalta ratkaisulta vaaditaan.

Monimutkaisuuden vähentäminen on strategia, jossa yritys erikoistuu tietynlaisen palvelun tarjoajaksi. Tässä vaihtoehdossa palveluprosessista vähennetään välivaiheita, jolloin vapautuvat resurssit voidaan keskittää paremmin. Tällaiset palveluntarjoajat menestyvät markkinoilla, mikäli pystyvät luomaan edelläkävijän, asiantuntijan imagon. Jotkut asiakkaat saattavat kuitenkin kokea palvelun ”riisuttuna” tai liian erikoistuneena heidän tarpeisiinsa. Tämä strategia voi olla riskiltään korkea, mikäli kilpailijat pyrkivät tarjoamaan laajaa kokonaispalvelua. Digimediayritykselle tämä strategia tarkoittaa erikoistumista joko tiettyyn jakelukanavaan, teknologiaan tai sovellusalueeseen.



Monimutkaisuuden lisääminen, jolloin palveluntarjoaja pyrkii laajentamaan markkina-asemaansa lisäämällä uusia palveluja valikoimaansa tai kohentamalla entisiä palvelujaan. Lisääntyvä monimutkaisuus voi lisätä yrityksen tehokkuutta kun maksimoidaan kultakin asiakkaalta saatava laskutus. Kuitenkin liian monimutkainen palvelu voi hämmentää asiakkaita ja laskea yleistä palvelun laatua. Tämä strategia on haavoittuvainen erikoistuvia kilpailijoita vastaan. Digitaalisen median yritykselle tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys rupeaa tarjoamaan internetsivujen toteutuksen lisäksi myös intranet- tai mobiiliratkaisuja.

### 3.1.5. Palvelun laatu

Berry ym. (1985) ovat keränneet artikkeliinsa palvelun laatua koskeaa tutkimustuloksia. Heidän mukaansa palveluiden laatua on vaikeampi arvioida kuin tuotteen laatua ja käsitys palvelun laadusta muodostuu asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelun vertailusta. Palvelun laadun arviointia ei tehdä pelkästään lopputuloksen perusteella, vaan myös palveluprosessi arvioidaan.

Yrityksen on paneuduttava siihen, mitä asiakkaat saavat ja mitä he kokevat saavansa palvelun ostotilanteessa. Laatuun panostaminen ei tuo lisämyyntiä lyhyellä, vaan pitkällä tähtäimellä. (de Brentani 1991).

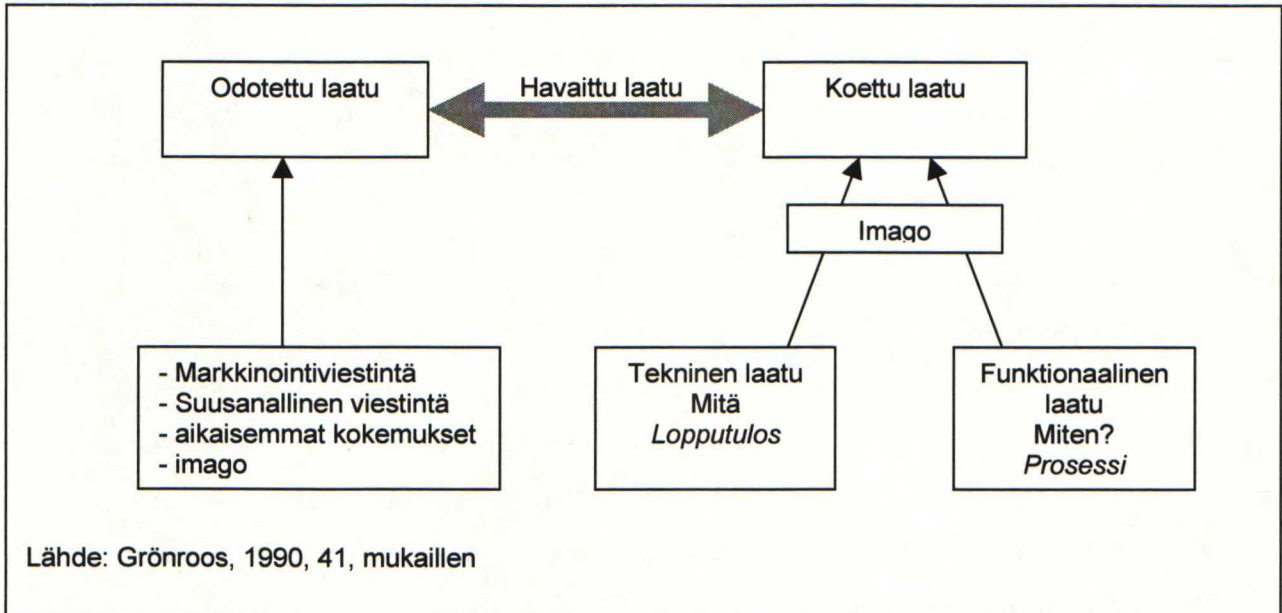
Palveluiden laatua havainnollistettaessa käytetään usein Gummessonin ja Grönroosin (ks. esimerkiksi Grönroos 1990, 65) kehittämää havaitun laadun käsitettä (Perceived Service Quality). Havaittu laatu on odotetun laadun ja koetun laadun funktio.

Koetulla laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen laatu, joka kuvastaa mitä palveluprosessissa tuotetaan ja funktionaalinen laatu, eli miten palvelu tuotetaan asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi koettuun laatuun vaikuttaa yrityksen imago. Mikäli imago on positiivinen, pikkuvirheet annetaan helpommin anteeksi, mutta mikäli imago on negatiivinen, saattaa olla, ettei asiakas ole tyytyväinen parhaimpaankaan mahdolliseen palveluun. (Grönroos, 1990, 37-39)

Odotettuun laatuun vaikuttavat yrityksen markkinointiviestintä, yrityksen imago, aikaisemman kokemukset yrityksestä ja sen palveluista sekä asiakkaan kuulemat kommentit muilta yrityksen

asiakkailta (suusanallinen viestintä, Word-of-Mouth). Havaittua laatua on havainnollistettu kuviossa 10.

**Kuvio 10: Havaitun laadun malli**



Grönroos on myöhemmin (2001) kritisoinut havaitun laadun mallia, jota hän on ollut mukana kehittämässä. Hänen mielestään kyseistä mallia ei olisi pitänyt käyttää niinkään laadun arviointiin kuin korvaamaan palvelussa puuttuvaa tuotetta ja sen ominaisuuksia. Varsinkin tekninen ja funktionaalinen laatu pitäisi korvata käsitteillä tekniset ja funktionaaliset ominaisuudet. Grönroosin mukaan yllä esitetystä mallista olisikin ehkä parempi käyttää nimitystä havaitun palvelun ominaisuudet (perceived service features).

### 3.1.6. Laajennettu palvelun tarjonta

Palvelun tarjonta (Service offering) (Grönroos, 1990, 70–74) määrittelee mitkä ovat asiakkaan arvostamat ja etsimät hyödyt. Tämän mallin avulla yritys voi suunnitteluvaiheessa mallintaa tarjoamaansa palvelua siten, että lähtökohtana on asiakkaan saama hyöty. Sen hallinta koostuu neljästä osatekijästä:

1. palvelukonseptin kehittäminen
2. palvelupaketin kehittäminen
3. laajennetun palvelutarjonnan kehittäminen
4. imagon ja viestinnän hallinta



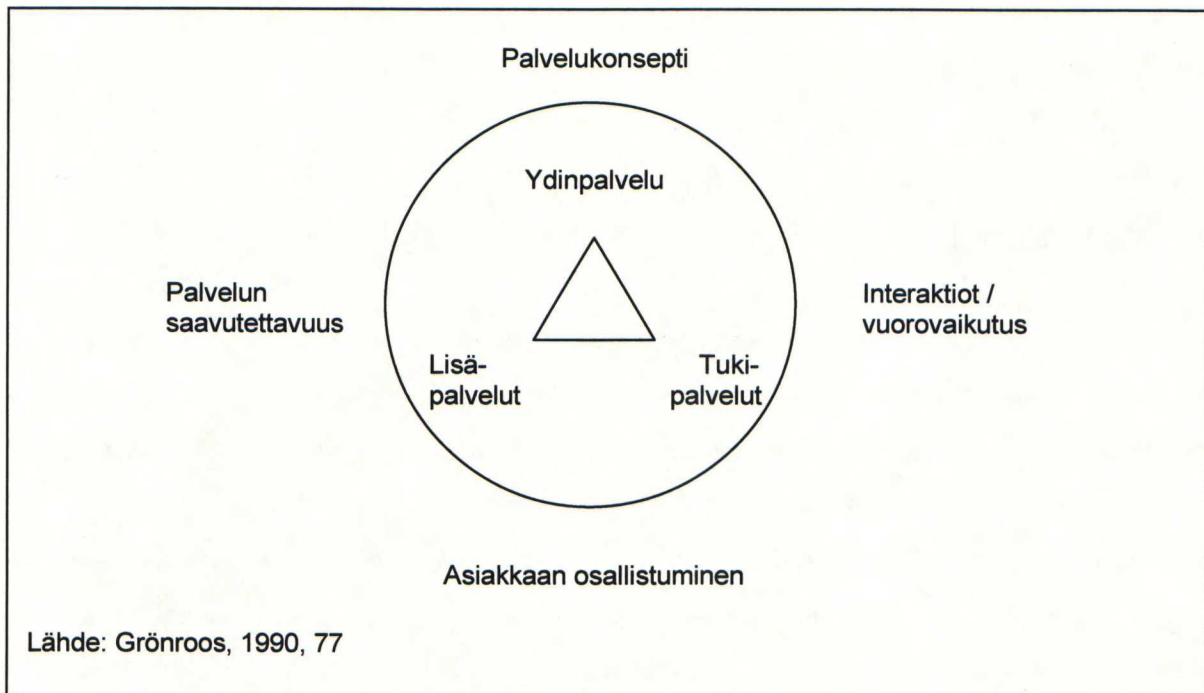
Palvelukonsepti määrittelee palvelua tarjoavan organisaation aikeet ja tavoitteet. Konsepti määrittelee, mitä organisaation täytyy tehdä ja miten selvittääkseen tietäntyyppisiä asiakkaan ongelmia. Konsepti sisältää vastaukset kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja millä resursseilla. (Grönroos, 1990, 114)

Grönroos (1990, 74-76) on jakanut palvelupaketin (basic service package) kolmeen osatekijään, ydinpalveluihin (core services) lisäpalveluihin (facilitating services) ja tukipalveluihin (supporting services).

Nämä yhdessä muodostavat palvelupaketin. Ydinpalvelu on syy, minkä takia asiakas ostaa tuotteen. Digitaalisen median tapauksessa se on esimerkiksi yritys- tai sijoittajaviestinnän parantaminen. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä, jotta ydinpalvelu voidaan toteuttaa. Edellä mainitussa tapauksessa ydinpalvelu vaatii internetsivuston rakentamista, ja sivuston rakenteen suunnittelu on välttämätöntä, jotta sivusto voidaan ylipäättään rakentaa. Tukipalvelut ovat myös ydinpalveluun liitettäviä muita palveluita kuten lisäpalvelutkin, mutta niiden tarkoitus on tuoda asiakkaalle lisäarvoa ja erottaa palvelu kilpailijoista. Esimerkkitapauksessa sisällönhallintajärjestelmä on tukipalvelu, sillä lisä- ja tukipalveluiden erottaminen toisistaan on vaikeaa. Joissakin tapauksissa julkaisujärjestelmä on olennainen osa palvelua (eli lisäpalvelu), joissain se on ylimääräinen, lisäarvoa tuova osa (tukipalvelu) jota ilman palvelupaketti ei kuitenkaan olisi tarvittavan houkutteleva asiakkaalle.

Palvelupaketti määrittelee mitä asiakkaalle tarjotaan, mutta ei sitä, mitä asiakas kokee saavansa. Se, mitä asiakas kokee, on yhdistettävä palvelukonseptiin. Palveluprosessi (myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus) koetaan näkökulmasta riippuen eri tavoin, jotka vaihtuvat tilanteesta toiseen.

Palveluissa on kolme yhteistä peruselementtiä, jotka muodostavat palveluprosessin. Nämä ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaan ja palveluorganisaation välillä sekä asiakkaan osallistuminen. Kun nämä kolme elementtiä yhdistetään palvelupaketin kanssa, saadaan laajennetun palvelun tarjonnan malli, joka on esitetty kuviossa 11.

**Kuvio 11: Laajennettu palvelun tarjonta**

Tämän mallin lähtökohtana on asiakkaan hyöty. Koska asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa palvelua tarjoavan yrityksen imago, on yrityksen kiinnitettävä erityishuomiota siihen, miten se hallitsee imagoaan ja viestintäänsä. (Grönroos, 1990, 76)

### 3.1.7. Palveluportfolio

Kotler ja Bloom (1984, 51) ovat esittäneet, että koska useimmilla asiantuntijapalveluyrityksillä on monia hyvin erilaisia palveluja, niiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota palveluportfolioonsa. Palveluportfolio käsittää kaikki yrityksen tarjoamat palvelut. Palveluportfoliota samoin kuin esimerkiksi investointiportfoliota, täytyy hoitaa ja varmistaa, että kaikki palvelut sopivat yrityksen strategiaan.

## 3.2. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteet

### 3.2.1. Asiantuntijapalvelun määrittely

Silvestro ym. (1992) ovat jakaneet palvelut kolmeen eri ryhmään: asiantuntijapalveluihin, massapalveluihin ja palvelupajoihin (service shop). Asiantuntijapalveluissa palvelevat suhteellisen vähän asiakkaita, palvelut ovat pitkälti räätälöityjä ja toimeksiannot kestävät pitkän



ajan. Asiantuntijapalveluissa palveluhenkilökunta käyttää pitkälti omaa osaamistaan ja harkintakykyään asiakkaan palvelemisessa. Massapalveluissa pyritään palvelemaan mahdollisimman monta asiakasta kerralla, toimeksiannot ovat lyhytaikaisia ja palvelu ei vaadi paljoa räätälöintiä. Massapalveluiden palvelutarjonta on hyvin tuotelähtöinen ja asiakaspalveluhenkilökunta ei käytä juurikaan omaa harkintaansa asiakkaan palvelemisessa. Palvelupajat (service shop) ovat asiantuntijapalveluiden ja massapalveluiden välimaastossa.

Palveluiden luokittelu on tärkeää, sillä palvelut ovat luonteeltaan hyvinkin erilaisia, joten niitä täytyy hallita ja markkinoida eri tavoin. Grönroos (1990, 32–34) on koonnut eri tutkijoiden ehdottamia tapoja luokitella palvelut eri kategorioihin. Muita kuin edellä mainittu Silvestron ym. esittelemä luokittelutapa on esimerkiksi jaotella palvelut asiakkaiden tai asiakaskontaktien tyyppin mukaan sekä räätälöinnin määrän mukaisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään Grönroosin (1979, ks. Grönroos, 1990, 33) tapaa jaotella palvelut ensinnäkin asiantuntijapalveluihin ja muihin palveluihin sekä toisaalta asiakkaan mukaan yritysasiakkaisiin ja henkilöasiakkaisiin. Tätä jaottelua on havainnollistettu johdantoluvussa taulukossa 2.

### **3.2.2. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteet**

Asiantuntijapalvelun tulisi olla luonteeltaan neuvoa-antavaa ja keskittyä ongelmanratkaisuun. Palvelun tulisi olla asiakkaan asiantuntijalle antama toimeksianto. Asiantuntijan tulisi olla riippumaton alihankkijoista ja muiden tavaroiden ja palveluiden tuottajista. Lisäksi asiantuntijapalvelun tuottaa ammattitaitoinen henkilö, jolla tulisi olla oma ammatti-identiteetti. (Gummesson 1978)

Gummesson (1978) esittelee 8 asiantuntijapalvelun komponenttia. Ne ovat:

1. Erityisosaaminen (specialist know-how, experience, methods)
2. Yksittäiset asiantuntijat (individual professionals)
3. Muut resurssit
4. Tilannearvio, ongelman ja tavoitteiden määrittely (diagnosis, problem and goal formulation)
5. Tapa toimia / hoitaa toimeksianto (way of operating an assignment)
6. Ratkaisu ongelmaan
7. Ratkaisun implementointi
8. Implementoinnin tulos



Komponentit 1-3 ovat asiantuntijayrityksen resursseja (input-tekijöitä), 4-5 toimeksiannon toteuttamista ja 6-8 toimeksiannon lopputuloksia (output-tekijöitä). Erityisosaaminen, yksittäiset asiantuntijat, tapa toimia ja ratkaisu ongelmaan ovat pakollisia komponentteja kaikissa asiantuntijapalveluissa. Se, mitä muita komponentteja tarjotaan, tulisi perustua strategiseen päätökseen.

Asiantuntijapalvelut ovat sellaisen työn suorittamista asiakkaan puolesta, jota asiakas ei osaa tai voi tehdä. Sen erityispiirteisiin kuuluu työn tilaajan suuri rooli palvelun tuottamisessa.

Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti määriteltävissä. Ne voivat olla suunnitelmia, ohjeita ja ideoita, joihin voi liittyä konkreettinenkin lopputuotos. Asiantuntijapalveluissa asiakas ei ole aina oikeassa. Asiakkaalle on annettava hänen tarvitsemansa palvelu, ei välttämättä se, mitä hän luulee halunneensa. Asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen suuressa epävarmuudessa, jolloin luottamus palvelun tuottajaan korostuu. Koska asiantuntijan työ on usein luovaa, liittyy asiantuntijapalveluihin paljon tunteita ja erilaisia arvoja. (Sipilä 1991, 21)

Maister (1993, XV) esittää, että asiantuntijapalvelut räätälöidään pitkälti kunkin asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi asiantuntijapalveluissa asiakas ja työn tekijä ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään.

Asiantuntijapalveluita ostava asiakas on usein epävarma ja haluaa vähentää riskiä. Epävarmuus on suurinta kun asiakas ei ole ennen käyttänyt ko. palveluita tai jos hänellä on epäonnistunut osto takanaan. (Gummesson, 1981b)

### **3.2.3. Mitkä palvelut ovat asiantuntijapalveluita?**

Ei ole täysin selvää, mitkä palvelut voidaan lukea asiantuntijapalveluiksi (Thakor & Kumar, 2000). Täten joitakin yksittäisiä ammattikuntia koskevien tutkimusten yleistäminen toisia asiantuntijapalveluita koskeviksi voidaan kyseenalaistaa. Asiantuntijapalveluita katsotaan yleisesti tarjoavan muun muassa asianajajien, lääkärien, johdon konsulttien, mainostoimistojen, arkkitehtien ja tilitarkastajien. (McDonald & Stromberg, ks. Gummesson 1978; Thakor & Kumar 2000). Pelkosen (1999a, 114) mukaan myös digitaalisen median yritykset voidaan lukea asiantuntijapalveluyrityksiksi tieto- ja taitointensiivisyytensä vuoksi. Samaan johtopäätökseen on päätyntä myös Tuulensuu (2001, 10).



Thakorin ja Kumarin (2000) mukaan on tärkeää tietää, mitä ammattikuntia asiakkaat pitävät asiantuntijoina, sillä asiakkaat todennäköisesti reagoivat erilailla asiantuntijapalveluyritysten harjoittamaan mainontaan ja hinnanalennuskampanjoihin. Asiakkaat saattavat myös olla hintaherkempiä, jos he kokevat olevansa tekemisissä ammattikunnan kanssa, joita he eivät pidä asiantuntijoina.

Maister (1993, 3-4) esittelee asiantuntijapalveluyrityksen kolme ristiriitaista tavoitetta. Toisaalta yritys pyrkii pitämään asiakkaansa tyytyväisenä, toisaalta se pyrkii toimimaan kannattavasti. Lisäksi sen on pyrittävä pitämään työntekijänsä tyytyväisenä. Tasapaino näiden tavoitteiden välillä on saavutettava, mikäli yritys haluaa menestyä.

### **3.2.4. Asiantuntijapalveluiden markkinointi**

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on ideoiden markkinointia, siis abstraktien asioiden kanssa toimimista. Palveluiden markkinoinnissa tulisi pyrkiä konkretisoimaan palvelun hyötyjä päinvastoin kuin tavaroiden markkinoinnissa, jossa hyötyjen tulisi olla abstrakteja (Shostack, ks. Gummesson 1978). Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tärkeimpänä tavoitteena on esittää yritys luotettavana ja kustannustehokkaana ongelmanratkaisijana mahdollisimman monelle yritykselle. Yrityksen menestyminen pitkällä tähtäimellä vaatii pitkäjänteistä työtä ja strategista näkemystä. (Chan, 1992)

Sipilän (1996, 38) mukaan asiantuntijapalveluiden markkinoinnin tarkoituksena on tukea liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, auttaa asiantuntijayritystä valitsemaan ja löytämään oikeat asiakkaat ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja ongelmia sekä hankkia resursseja yrityksen tuotekehitystoimintaa varten.

Kotler ja Bloom (1984, 9-13) esittävät kymmenen asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa esiintyvää ongelmaa (ks. liite 2). Digitaalisen median asiantuntijayritysten kannalta tärkeimmät ongelmat ovat asiakkaan korkea epävarmuus ja kilpailijoista erottumisen vaikeus sekä laatukontrollin säilyttäminen ja osaltaan myös tekijöiden muuttaminen myyjiksi. Asiakkaan korkea epävarmuutta on käsitelty jo aikaisemmin luvussa 3.2.2.. Erottumisen vaikeus lisää tätä epävarmuutta, sillä asiakkaan on vaikea tietää etukäteen, minkälaisen yrityksen kanssa on tekemisissä. Laatukontrollin säilyttäminen on mielestäni ratkaistavissa kahdella toisiaan



tukevalla tavalla: prosessien tuotteistamisella ja kokeneella henkilökunnalla. Lisäksi kokeneet asiantuntijat ymmärtävät myös myymisen kuuluvan heidän työhönsä.

Sipilän (1996, 39–43) mukaan markkinoinnin keinot eroavat toisistaan riippuen onko kyseessä asiakassuhteen ylläpitäminen vai uuden asiakkaan hankinta. Strategisen näkemyksen on ohjattava asiakkaiden ja töiden valintaprosessia sekä toiminnan kehittämistä. Asiakassuhteen ylläpitäminen perustuu aikaisempien toimeksiantojen aikaansaamaan luottamukseen. Uuden asiakassuhteen hankinnassa on otettava huomioon suositukset sekä palvelun tuottajan tunnettuus. Tällaisessa ns. referenssimarkkinoinnissa tärkeitä resursseja ovat hyvin tehdyt aikaisemmat työt, muut asiakkaat ja yrityksen henkilökunta. Tunnettuus koostuu monista asioista kuten aikaisemmista töistä, suosittelijaverkostosta ja esiintymisistä asiantuntijana julkisuudessa. Palveluiden tuotteistaminen tukee erityisesti uusasiakashankintaa vähentämällä asiakkaan epävarmuutta, pienentämällä tuotantokustannuksia ja hinnoitteluun liittyviä riskejä. Toisaalta tuotteistaminen aikaansaa tehokkuutta, jolloin kannattavuus lisääntyy. Tuotteistamista ja sen hyötyjä käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Kuten markkinoinnissa yleensä, myös asiantuntijapalveluissa olennaista on olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Sen lisäksi että vanhalta asiakkaalta on helpompaa saada toimeksiantoja kuin sellaiselta, jonka kanssa ei ole aikaisemmin toimittu, toimivat vanhat ja uskolliset asiakkaat myös yrityksen ”osa-aikaisina markkinoijina”. Asiantuntijapalveluissa uusien asiakkaiden hankkimista edesauttavat muun muassa esiintymiset alan seminaareissa ja muissa julkisissa tapahtumissa, artikkelit alan lehdissä sekä asiantuntijoiden laajat kontaktiverkostot. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin käytännön toteutuksesta on kirjoitettu runsaasti (Kotler & Bloom, 1984 ja 2003; Sipilä, 1991; Maister, 1993; Forsyth, 1993 ja 1999; Morgan, 1997).

### **3.2.5. Asiantuntijapalveluyrityksen kolme toimintamallia**

Maisterin (1993, 21) mukaan asiantuntijapalveluja ostavat asiakkaat hakevat kolmenlaista apua

- asiantuntevuutta (expertise)
- kokemusta (experience) ja
- tehokkuutta (efficiency).



Yksittäinen asiantuntijayritys ei voi tarjota näitä kaikkia vaan sen on erikoistuttava yhteen tai korkeintaan kahteen toiminnan peruslähtökohtaan. Maister käyttää näistä kolmesta mallista myös nimiä Brains, Grey hair ja Procedure.

**Kuvio 12: Asiantuntijayritysten kirjo**

Asiantuntevuus	Kokemus	Tehokkuus
ongelmanmäärittelyn tärkeys korostuu	←→	toiminta korostuu
räätälöinti	←→	vakiointi
asiakkaan riski korkea	←→	asiakkaan riski matala
vähän päteviä palveluntarjoajia	←→	monia päteviä palveluntarjoajia
korkeat hinnat	←→	korkea hintaherkkyys

Maister, 1993, 22, mukailen

Kuvioon 12 on kerätty kolmen eri toimintamallin ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet eivät ole absoluuttisia, vaan ne pikemminkin kuvastavat kahta eri ääripäätä. Kokemusperäinen lähtökohta jää asiantuntevuuden ja tehokkuuden välimaastoon. Valinnat näiden kahden eri ääripään välillä vaikuttaa koko asiantuntijapalveluyrityksen toimintaan: asiakkaisiin, organisaatioon ja tarvittavaan henkilökuntaan. (Maister, 1996, 22–23)

Asiantunteva asiantuntijapalveluyritys pyrkii saamaan asiakkailtaan, joita tyypillisesti ovat suurimmat yritykset, toimeksiantoja, joissa asiantuntijat pääsevät käyttämään omaa erikoisosaamistaan mahdollisimman hyvin hyödyksi. Tavallisesti näihin toimeksiantoihin liittyy suuria riskejä, minkä vuoksi asiakkaat pyrkivät valitsemaan ja palkkaamaan maineeltaan parhaat yritykset riippumatta hinnasta. (Maister, 1996, 23–24)

Kokeneiden asiantuntijapalveluyritysten asiakkaat tunnustuvat, etteivät heidän ongelmansa ole täysin uniikkeja, ja siksi he pyrkivät hakeutumaan sellaisten yritysten asiakkaisiksi, joilla on kokemusta tämäntyyppisistä projekteista. Koska nämä projektit vaativat vähemmän räätälöintiä, kuin asiantuntevuuteen perustuvat toimeksiannot, eivät asiakkaat ole valmiita maksamaan mitä tahansa näistä palveluista, vaikkei se tärkein valintakriteeri olekaan. Tärkeämpää on aikaisempi kokemus samantyyppisistä ongelmista. (Maister, 1996, 24–26)

Tietyt asiakkaat kokevat, että heidän ongelmiinsa löytyy vastaus miltei mistä tahansa yrityksestä. Sen sijaan, että asiakkaat hakisivat parasta mahdollista asiantuntemusta, heitä kiinnostaa löytää tehokas asiantuntijapalveluyritys, joka toimii nopeasti, tehokkaasti ja halvalla. (Maister, 1996, 26-27)

Maisterin mukaan (1996, 28) yritysten tulisi ymmärtää sijoittumisensa kolmeen edellä esitettyyn kategoriaan, sillä asiakkaiden ymmärryksen kasvaessa pystyvät he paremmin analysoimaan, minkälaista palvelua tarvitaan ja miltä yritykseltä se kannattaa hankkia.

### 3.3. Asiantuntijapalveluiden ostaminen

Tämä luku ei tuo uutta tietoa teoreettiseen viitekehykseen, mutta on otettu mukaan asiakasnäkökulman vahvistamiseksi.

#### 3.3.1. Asiakkaan ostoprosessi

Asiakkaan ostotapahtuma on luonteeltaan (Gummesson 1981a; Kotler & Bloom 1984, 68), joko suora uusintaosto, modifioitu uusintaosto (modified rebuy) tai uusi ostotapahtuma. Yleensä asiantuntijapalveluiden ostot ovat joko uusia tapahtumia tai modifioituja uusintaostoja.

Suora uusintaosto tapahtuu, kun asiakasyritys ostaa samanlaista tai lähes identtistä palvelua kuin aiemminkin. Nämä ostotapahtumat eivät sisällä mittavia tiedonhaku- ja käsittelyvaiheita.

Modifioidussa uusintaostossa asiakas harkitsee ostavansa samantyyppistä palvelua kuin ennenkin, mutta halutun palvelun ominaisuuksissa on eroja aikaisempiin tilanteisiin. Ostopäätöksessä tarvittavan tiedon haku ja käsittely sekä päätöksenteko on mutkikkaampaa kuin suorassa uusintaostossa ja siihen osallistuu enemmän ihmisiä.

Uusi ostotapahtuma on kyseessä, kun asiakas ei ole ostanut tämän tyyppisiä palveluita aikaisemmin. Tällöin asiakkaan epävarmuus on suurinta ja ostotapahtuma eri tiedonhankinta- ja päätöksentekovaiheineen monimutkainen.



Asiakas pyrkii vähentämään riskiään (Gummesson, 1981a):

- pysymällä uskollisena aikaisemmille toimittajilleen
- varmistamalla, että oma organisaatio on mukana päätöksenteossa.
- panostamalla resursseja (aikaa, ihmisiä, rahaa) varmistaakseen, että on ostamassa oikealta palveluntarjoajalta
- lähestymällä ongelmaa uhkapelurin tavoin ja ottamalla riskin
- laskemalla vaatimustasoaan, jolloin tavoitteiden saavuttaminen on todennäköisempää

On tärkeää tietää, ketkä organisaatiossa vaikuttavat ostopäätökseen. Käyttäjä, ostaja ja päätöksentekijä saattavat olla eri ihmisiä, ja kullakin ihmisellä saattavat olla eri ostopäätöskriteerit. Edellä mainittujen lisäksi päätöksentekoon osallistuu suoraan tai epäsuorasti vaikuttajia sekä ihmisiä, jotka kontrolloivat informaation kulkua organisaatiossa eli ns. portinvartijoita. Näiden ihmisten välisten valta- ja vaikutussuhteiden tunteminen on tärkeää asiantuntijapalveluiden myyjälle. (Gummesson, 1981a; Kotler & Bloom, 1984, 70)

Kuviossa 13 on esitetty organisaation ostokäyttäytymisen malli. Malli on sikäli kattava, että läheskään aina ostava organisaation ei käy läpi kaikkia mallin vaiheita, vaan pikemminkin yhdistelee niitä ja jättää niitä väliin. Tämä pätee varsinkin suoran tai modifioitun uusintaoston tilanteessa.

### **Kuvio 13: Organisaation ostokäyttäytymisen malli**

1. Tarpeen tunnistaminen
2. Alustavien ostokriteerien luominen
3. Vaihtoehtojen etsintä
4. Yhteydenotto
5. Osto ja käyttökriteerien luominen
6. Vaihtoehtojen arviointi
7. Resurssirajoitteiden (esimerkiksi budjetti) huomioonottaminen
8. Tiettyjen vaihtoehtojen tarkempi vertailu
9. Neuvottelut
10. Osto
11. Käyttö
12. Oston jälkeinen arviointi

Lähde: Wind, Yoram & Thomas, Robert J, Conceptual and Methodological Issues in Organisational buying behavior. Ks. Kotler & Bloom, 1984, 74

Day ja Barksdale (1994) ovat tutkineet kuinka organisaatiot ostavat asiantuntijapalveluita. He ovat tarkentaneet edellä esitettyä organisaation ostokäyttäytymisen mallia siten, että se sopii paremmin asiantuntijapalveluiden hankintaan, joka on perusluonteeltaan monimutkainen.

Heidän mallinsa jakautuu 8 vaiheeseen, jotka ovat:

1. Ongelman tai tarpeen havaitseminen. Asiakkaan ostoprosessi alkaa, kun asiakas havaitsee tai tunnistaa tarpeen, jonka tyydyttämiseen mahdollisesti tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan apua.
2. Alustavan harkintajoukon tunnistaminen. Tässä vaiheessa suoritetaan mahdollisten palveluntarjoajien tunnistaminen, aikaisempia kokemuksia, referenssejä sekä suosittelijoita hyväksi käyttäen. Tässä ja seuraavissa vaiheissa asiakas käyttää joitain päätöskriteerejä vähentääkseen riskiä ja epävarmuutta. Täten palveluntarjoajan tulisi pyrkiä tunnistamaan nämä kriteerit, jotka saattavat olla jokaisessa vaiheessa ja jokaisella asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavalla ihmisellä erilailta painottuneet.
3. Harkintajoukon jalostaminen. Tässä vaiheessa laaditaan lista mahdollisista palvelun tarjoajista. Kaikki tietyt kriteerit täyttävät mahdolliset palveluntarjoajat muodostavat täten harkintajoukon, joista lopullinen päätös tehdään.
4. Harkintajoukon arviointi. Tätä vaihetta pidetään erittäin hankalana, sillä asiantuntijapalveluihin liittyy monia tekijöitä, joiden varmistaminen on mahdotonta, mikäli palveluntarjoajasta ei ole aikaisempaa kokemusta. Lisäksi on vaikeaa arvioida sitä kuinka hyvin ihmiset eri organisaatioista tulevat toimeen, mutta tämä tulisi silti ottaa huomioon. Kun harkintajoukko edellisessä vaiheessa on rajattu, tehdään usein tarjouskierros tai pyydetään palveluntarjoajaehdokkaista esittelemään toimintaansa. Nämä keinot auttavat asiakasta varmistumaan palveluntarjoajan kyvystä toimittaa haluttu lopputuote aikataulun ja budjetin rajoissa. Kuitenkin se, kuinka hyvin eri palveluntarjoajat täyttävät kunkin kriteerin jää asiakkaiden subjektiivisen harkinnan varaan. Vaiheet kolme ja neljä voidaan toistaa, mikäli hankittavan palvelun kokoluokka on merkittävän suuri.
5. Palveluntarjoajan valinta. Kaikki lopulliseen harkintajoukkoon valitut ehdokkaat täyttävät minimikriteerit palvelun tarjoajaksi valittavalle asiantuntijayritykselle. Lopullisen valinnan siis tulisi perustua siihen kuinka hyvin yritykset täyttävät ratkaisevat kriteerit. On kuitenkin pidettävä mielessä, että kriteerit ja niiden väliset painotukset mitä todennäköisimmin vaihtelevat ostopäätökseen osallistuvien ihmisten kesken. Tämä on erityisen ongelmallista silloin kun ihmiset vaihtuvat kesken prosessin.



6. Palveluntuotannon laadun arviointi. Palvelutuotannon tai –prosessin laadun arviointi perustuu pitkälti siihen, miten asiakas kokee suhteensa palvelutarjoajaan. Arviointi prosessin aikana antaa viitteitä siitä minkälainen lopputulos tulee olemaan. Asiakkaan on tunnettava koko palveluprosessin ajan, että kaikki on kunnossa ja myös henkilökohtaiset mielipiteet asiantuntijoista vaikuttavat suuresti asiakkaan lopulliseen arvioon tyytyväisyydestään palveluun. Asiakassuhdemarkkinointia käsittelevässä kirjallisuudessa on paneuduttu tarkemmin palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen.
7. Lopputuloksen arviointi. Lopputuloksen arviointi on asiantuntijapalveluissa usein vaikeaa, sillä asiakkaan on mahdotonta tietää, minkälaiseen lopputulokseen joku toinen palveluntarjoaja olisi päässyt. Asiakas on usein myös kykenemätön arvioimaan saamaansa lopputulosta.
8. Tyytyväisyys / tyytymättömyys. Asiakkaan odotukset, jotka heijastuvat ostopäätöksessä käytettyihin kriteereihin sekä käsitykset palveluprosessista ja lopputuloksesta vaikuttavat siihen onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun vai ei. (Vaiheita 6 – 8 on käsitelty palvelun laadun yhteydessä luvussa 3.1.5.)

Valinta- ja arviointiprosessien ymmärtämiseksi on olennaista tietää, mitkä ovat asiakkaan tavoitteet asiantuntijapalvelun hankinnalle. Vaikka asiakkaat eivät näitä tavoitteitaan aina julkisesti ilmoitakaan, tarjouspyynnöt ja neuvottelut käydään asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Kriteerit ostopäätösprosessin valinta- ja arviointivaiheissa juontuvat näistä tavoitteista. Nämä valinta- tai arviointikriteerit vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun, sillä ostopäätösprosessin pääasiallisena tarkoituksena on taata palveluprosessin ja lopputuloksen riittävä laatu

Maarasen (2002) mukaan tarjoavan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä operatiivisella erinomaisuudella ja asiakaslähtöisyydellä on tärkeä merkitys IT-palveluita ostaville organisaatioille. Yksin tuotejohtajuus ei riitä vaan kilpailukykyyn vaikuttaa myös verkostoituminen muiden IT-yritysten kanssa siten, että kukin tarjoaa omaa ydinosaa ja ulkoistaa muut soveltuvat osa-alueet alihankkijoille. Pieni yritys voi kasvattaa uskottavuuttaan verkostoitumalla. Yrityksen koolla ja aikaisemmilla referensseillä on suuri merkitys asiakas-yrityksen valitessa uutta toimijaa. Koska asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen on digitaalisen median palveluyrityksille elintärkeää, tulisi tämän aiheen käsittelyä jatkaa myöhemmissä tutkimuksissa.



### 3.3.2. Asiakas toimii eri rooleissa

Asiakas toimii eri rooleissa antaessaan tuotantopanoksia palvelun suorittajalle (Storbacka, 1992) Alla luetelluissa rooleissa tarkoitettu asiakas on pääasiallisesti henkilö tai henkilöitä, jotka työskentelevät asiakasyrityksessä.

**Asiakas on asiakas.** Palveluyrityksen rahat tulevat sen asiakkailta. Tämä näkökulma on viime vuosikymmeninä ollut vallalla muun muassa toimintolaskennan yleistymisen kautta. Tämä ajattelutapa, jossa kassavirta on kaiken toiminnan lähtökohta, pakottaa luokittelemaan asiakkaat kannattaviin ja kannattamattomiin. Storbackan tutkimusten mukaan palveluyrityksillä 20 % asiakkaista tuokin 225 % kannattavuudesta.

**Asiakas on tuottaja (producer).** Varsinkin asiantuntijapalveluissa, mutta myös muissa palveluissa asiakas on mukana tuottamassa ostamaansa palvelua. Tämän ajattelutavan kannattajien mukaan asiakas tulisi ajatella osana palveluyrityksen henkilöstöä, jotta toiminta olisi kaikilta osin mahdollisimman tehokasta.

**Asiakas on markkinoija.** Asiakkaiden toisilleen antamat suositukset saattavat tuoda joissain tapauksissa palveluntarjoajalle huomattavan osan uusista asiakkaista. Asiakkaat eivät aina edes ymmärrä toimivansa palveluntarjoajan osa-aikaisina markkinoijina.

**Asiakas korvaa johtajia (substitute for management and leadership).** Bowen (1983, ks. Storbacka 1992) on sitä mieltä, että tietyissä tapauksissa asiakkaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota palveluntarjoajan henkilöstön johtamiseen ja motivointiin, varsinkin jos projekti suoritetaan asiakkaan tiloissa ja on pitkäkestoinen. Tämä on tyypillistä esimerkiksi projekteissa, joissa konsultoidaan yritysjohtoa.

**Asiakas tuo osaamista ja näkemystä.** Asiantuntijapalveluissa asiakkaan on tuotava omaa osaamistaan palveluntarjoajan saataville. Koska asiantuntijapalvelut ovat useimmiten erittäin vaativia toimeksiantoja, on asiakkaan osaamista ja tietoja pystyttävä hyödyntämään.



### 3.4. Yhteenveto

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia prosesseja ja ne tuotetaan sekä kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoon. Palveluiden markkinointiin osallistuu kolme toimijaa: asiakas, yritys sekä yrityksen palveluhenkilökunta. Näiden välinen vuorovaikutus muodostaa palveluiden markkinoinnin eri osa-alueet. Palveluiden mallintaminen edesauttaa palvelun segmentointia ja asemointia sekä mahdollistaa laatukontrollin. Palvelun laatua voidaan kuvata havaitun laadun käsitteen avulla. Havaittu laatu jää jäljelle, kun asiakas vertailee odotuksiaan ja kokemuksiaan palvelusta. Laajennetun palvelun tarjonnan avulla yritys voi määritellä mitä hyötyjä asiakkaalle on palvelusta sekä miten ja millä resursseilla se tuotetaan.

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista sillä, että ne ovat luonteeltaan neuvoa-antavia ja ongelmanratkaisuun keskittyviä. Lisäksi asiantuntijapalvelut vaativat asiantuntevaa henkilökuntaa sekä huomattavaa asiakkaan omaa panostusta. Asiakkaan rooli asiantuntijapalveluissa käsittää muutakin kuin laskun maksamisen, sillä asiakas kuitenkin tuntee parhaiten oman liiketoimintansa, joten asiakkaalta saatava palaute on keskeisessä asemassa asiantuntijapalvelun onnistumisen kannalta.

## 4. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Tämä luku käsittelee palveluiden tuotteistamista – mitä tuotteistamisella tarkoitetaan ja mitä sillä voidaan saavuttaa.

### 4.1. Tuotteistamisen määrittely

Jotta yritys voisi menestyksekkäästi markkinoida uusia palvelujaan, sen on erityisesti autettava asiakkaitaan ymmärtämään ja arvioimaan saamaansa palvelua (de Brentani, 1991). Sipilä (1996, 12) on määritellyt asiantuntijapalvelun tuotteistamisen seuraavalla tavalla, joka kuvastaa myös hyvin omia ajatuksiani:

*Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.*

Tuotteistaminen on siis palvelun suunnittelua ja toteuttamista lähtökohtana asiakkaan kokema hyöty ja asiantuntijayrityksen kannattavuus. Lisäksi tuotteistamisella pyritään kertomaan asiakkaalle mistä palvelussa on kyse ja kertomaan miksi juuri tämän palvelun ominaisuudet ovat tärkeitä.

Tuotteistaminen on ajattelutapa, jolla pyritään varmistamaan mahdollisimman tehokas ja kannattava palvelu, jonka avulla voidaan rahoittaa omaa kehittämistoimintaa. Tuotteistamisen tehtävä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia vähentämällä epävarmuustekijöitä (Sipilä, 1991, 55-56).

Buttle (1993, ks. Kaitovaara & Hyötyläinen, 2002) käyttää käsitettä tangibilization (aineellistaminen), joka pyrkii ratkaisemaan palveluiden aineettomasta luonteesta johtuvat ongelmat. Hän esittää, että asiakkaalle täytyy opettaa kolme asiaa:

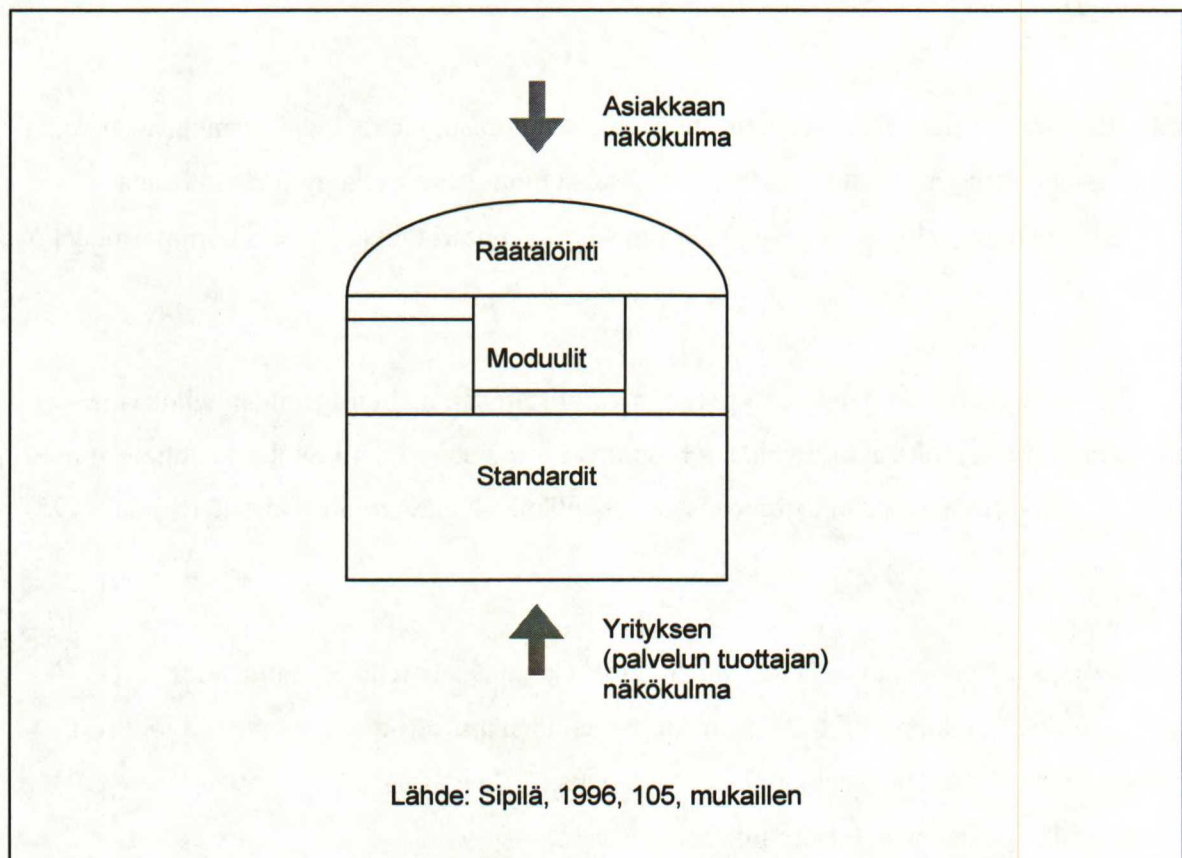
- mitä heidän pitäisi etsiä (arviointikriteerit)
- miten vertailu kilpailijoihin tulisi tapahtua (vertailukriteerit)
- miksi kyseinen palvelu on ainutlaatuinen (erottuminen)



Yrityksen tulisi pyrkiä konkretisoimaan tarjoamaansa palvelua. Yritysten tulisi liittää fyysisiä todisteita palveluunsa kuten esitteitä, logo ja informaatiota palvelusta jo palvelun suunnittelun vaiheessa (de Brentani, 1991).

Sipilän (1996, 47-49) mukaan tuotteistaminen on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden, ei niinkään ydinasisiöllön tuotteistamista. Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Asiakkaalle näkymätön sisäinen tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle, joka siis on asiakkaalle näkyvissä olevaa. Sisäisessä tuotteistamisessa hyödyt on nopeammin nähtävissä kuin ulkoisessa tuotteistamisessa ja siinä pyritään varmistamaan organisaation mahdollisimman nopea ja tehokas oppiminen. Yhtenäiset ja standardoidut toimintatavat johtavat tasaiseen laatuun ja ehkäisevät asiakkaalle ilmeneviä yllätyksiä.

**Kuvio 14: Standardit, moduulit ja räätälöinti palvelutuotteessa**



Kuvio 14 havainnollistaa toimintatapastandardien, moduulien ja räätälöinnin suhteen palvelutuotteessa. Palvelun tuottaja rakentaa ensiksi standardit, minkä päälle hän voi valita eri moduuleista tarvittavat palvelun osat. Tämän jälkeen hän räätälöi palvelun kullekin asiakkaalle

sopivaksi. Asiakkaalle näkyy – ja hänelle on tärkeintä – useimmiten vain räätälöity osa palvelusta, mutta sitä ei voida toteuttaa tehokkaasti ilman standardeja ja moduuleja..

Sipilän (1996, 12-13) mukaan palvelutuote on tuotteistettu siinä vaiheessa, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Tuotteistus voi olla eriasteista ja se etenee vaiheittain. Sipilä on määritellyt tuotteistamisen asteet seuraavasti:

1. Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen – sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu
2. Palvelun tuotetuki – palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoja
3. Tuotteistettu palvelu – struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle
4. Monistettava tuote – monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon

Tässä tutkielmassa käytän käsitettä tuotteistaminen kuvaamaan palvelun systematisointia ja standardointia. Silloin kun käsittelen ”fyysisen” tuotteen, esimerkiksi sisällönhallinta-järjestelmän tai muun ohjelmistotuotteen suunnittelua ja tuottamista, käytän tästä nimeä tuotekehitys.

## 4.2. Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on nähtävä ajattelutapana, johon kuuluu ainakin seuraavat osa-alueet (Sipilä, 1991, 99):

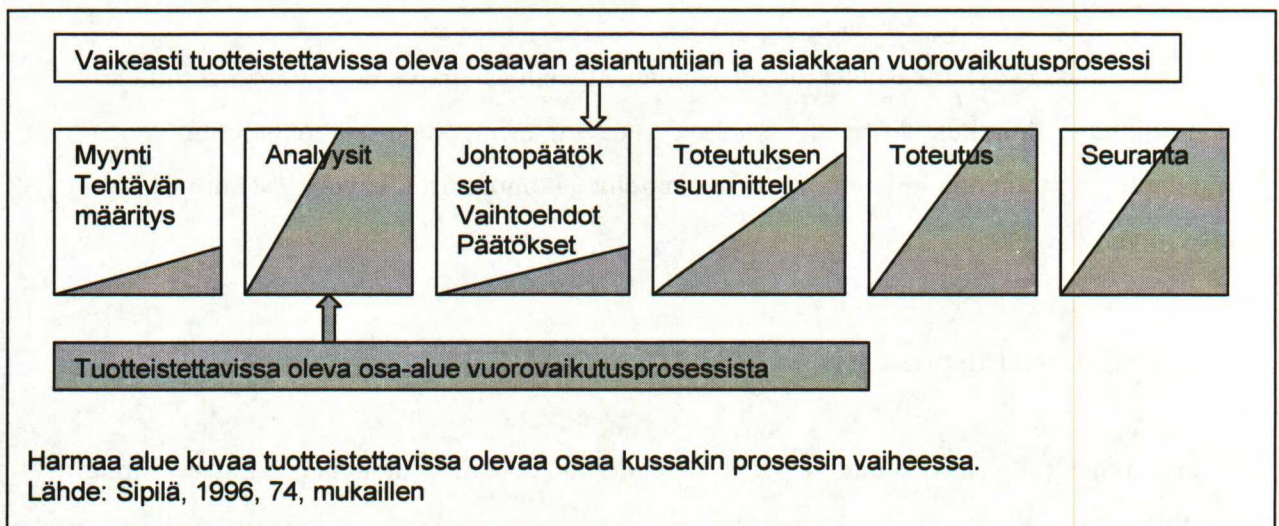
1. Asenne. Hyväksytään, että asiantuntijallakin voi olla tuotteita ja että tuoteajattelu johtaa entistä parempaan lopputulokseen.
2. Määritellään ulkoiset, asiakkaille tarjottavat tuotteet ja priorisoidaan ne. Tuotteistetaan myös tukipalvelut.
3. Tuotteistetaan sisäiset välituotteet ja menetelmät. Kehitetään asiakkaille tarjottaviin tuotteisiin aineellistavia, konkretisoivia elementtejä ja helpotetaan siten asiakkaan ostoprosessia.



Palvelun tuotteistamisessa tulisi lähteä liikkeelle palveluprosessin kuvaamisella, jota on käsitelty luvussa 3.1.4. Tuotteistamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi service blueprintingia ja laajennetun palvelun tarjonnan mallia, joita on käsitelty luvuissa 3.1.5 ja 3.1.7 tai yllä esitetyn tuotteistamisprosessin avulla.

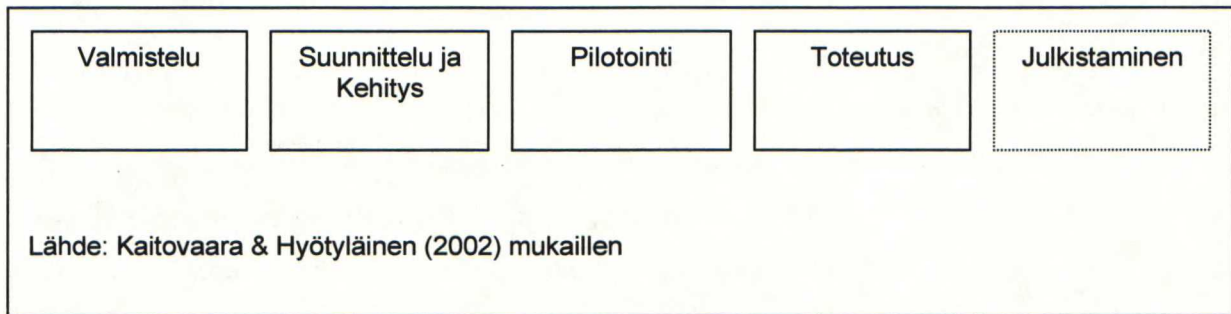
Sipilä (1996) on määritellyt asiantuntijapalvelun vuorovaikutusprosessin ja tuotteistuksen suhteen, mitä on havainnollistettu kuviossa 15. Harmaa alue kustakin asiantuntijapalvelun toteutusprosessin vaihetta kuvaavasta neliöstä kuvastaa tuotteistettavissa olevaa osaa. Kaikkein vaikeimmin tuotteistettavissa ovat myynti- ja määrittelyvaihe sekä Johtopäätösten ja päätösten tekeminen. Erilaiset analyysit ovat helpommin tuotteistettavissa, samoin kuin itse asiantuntijapalvelun toteutus sen seuranta ja suunnittelukin. Lisäksi toimeksiannon hankkiminen, tehtävien määrittely sekä päätöksentekovaiheet vaativat eniten asiantuntijoiden henkilökohtaista osaamista ja samalla ne ovat asiakassuhteen kannalta ratkaisevimpia vaiheita. (Sipilä, 1996, 73-74)

**Kuvio 15: Vuorovaikutusprosessi ja tuotteistus asiakassuhteen eri vaiheissa**



Kaitovaara ja Hyötyläinen (2002) ovat IT-konsultoinnin paketointia koskevassa tutkimuksessaan määritelleet IT-konsultointipalvelun paketoinnin (joka tähtää uuden IT-konsultointipalvelun konkretisointiin) prosessin (kuvio 16). Valmisteluvaiheessa valitaan paketointiprosessiin osallistuva ydinprojektiryhmä. Suunnittelu- ja kehitysvaiheessa luodaan aluksi rajoitukset toteutettavalle projektille sekä suunnitellaan tulevan palvelun sisältö. Pilotointivaiheessa testataan uutta palvelua sidosryhmissä, joita tärkeimpänä ovat asiakkaat. Toteutusvaiheessa palvelu ”myydään” omalle organisaatiolle, hankitaan ensimmäiset asiakkaat ja viimeistellään palvelu sekä koulutetaan oma organisaatio uuteen palvelumalliin.



**Kuvio 16: IT-konsultoinnin tuotteistamisprosessi**

Tätä yllä olevassa kuviossa esitettyä tuotteistamisprosessia voidaan käyttää myös pohjana digitaalisen median tuotteistamisessa. Digimediayritysten resurssirajoitteista ja pienestä koosta johtuen ei uusien palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen tapahdu kovinkaan formaalisti eikä yrityksen tulisikaan keskittää kaikkia kehityspanoksiaan muodolliseen toimintaan. Kuitenkin mielestäni on oleellista jossain määrin toimia johdonmukaisemmin ja systematisoida palveluiden tuotteistamista.

#### 4.3. Tuotteistamisesta saatavat hyödyt

Tuotteistuksen hyötyjä ovat Sipilän (1991, 54-55) mukaan:

- kannattavuuden paraneminen
- asiakkaan entistä helpompi ostaa tuotteistettuja palveluja
- laatutason varmistaminen

Gummesson ja Storbacka (ks. Storbacka 1992) ovat tulleet tutkimuksissaan siihen tulokseen, että **palvelun laatu, tuottavuus ja kannattavuus ovat saman asian eri puolia** – niitä pitäisi käsitellä kokonaisuutena, eikä erottaa niitä toisistaan. Jos halutaan parantaa palveluprosesseja, on ensiksi pystyttävä analysoimaan prosessia kaikista eri näkökulmista katsoen ja luomaan näistä yhtenäinen analyysityökalu. Heidän mukaansa tuottavuuden paraneminen johtaa laadun sekä kannattavuuden paranemiseen.

Tuotteistaminen mahdollistaa sen, että kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin ja kehittävämpiin tehtäviin nuorempien pystyessä tuotetuen avulla hoitamaan itsenäisesti asioita tehokkaammin kuin mihin he muuten pystyisivät (Sipilä, 1991, 99). De Brentanin (1991) mukaan yritys voi tuotteistamalla paremmin kontrolloida palvelutarjontaansa ja asiakas-kuntaansa. Tuotteistuksen avulla (Sipilä, 1996, 16-17) asiakas tietää mitä palvelun tarjoaja osaa,



ymmärtää mitä ollaan tarjoamassa ja tietää mitä ostaa. Näin ollen palvelu on helpommin myytävissä

Vaikka asiantuntijapalveluita pyritään yhä enenevässä määrin tuotteistamaan ja paketoimaan, suurin osa asiantuntijan työstä kuluu palvelun räätälöintiin kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Maister, 1993, 345). Sipilän (1996, 16) mukaan juuri tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, sillä tällöin pystytään palvelemaan asiakkaita halvemmalla ja nopeammin sekä tarjoamaan laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua.

#### 4.4. Uusien palveluiden luominen

Yritykset yrittävät usein laajentaa kontrolliaan asiakkaan saamasta lopputuloksesta – ja samalla palvelun laadusta – luomalla uusia palveluja, jotka täydentävät ja mahdollistavat ydinpalvelun menestyksestä suoritamista (de Brentani 1995). Uudet palvelut voivat olla de Brentanin (2000) mukaan joko inkrementaalisia, jo olemassa olevan palvelun uusia sovelluksia tai innovatiivisia, aivan uudenlaisia asiakkaan tarpeet ennennäkemättömällä tavalla huomioon ottavia.

Uusien menestyksekkäiden tuotteiden ja palvelujen luomisella on paljon yhtäläisyyksiä. Yhteisiä ovat tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus, voimakas asiakkaan tarve, selkeä konsepti, synergia aikaisempien tuotteiden ja palveluiden kanssa sekä luomisprosessin laadukas läpivieminen. Erona uusien tuotteiden kehittämiseen palvelujen erityispiirteillä – prosessiluonteisuudella, kulutuksen ja tuotannon erottamattomuudella, aineettomuudella ja varastoimattomuudella sekä asiakkaan osallistumisella palvelun tuotantoon – on merkitystä uusien palveluiden luomisessa. (de Brentani & Ragot, 1996)

Uusia palveluja kehitetään usein siinä toivossa, että ne lisäävät muiden jo olemassa olevien palveluiden menekkiä. Menestyksekkäät uuden palvelun luomisprojektit (NSD, New Service Development -projektit) on usein kohdennettu lukumääräisesti pienelle mutta tärkeälle asiakaskunnalle ja ne sopivat hyvin yrityksen olemassa olevaan osaamiseen ja muihin resursseihin. (de Brentani 1995)

Menestyksekkään uuden palvelun luomisprosessin osatekijät voidaan ryhmitellä neljään kategoriaan: kyvykkyys uusien palveluiden luomisessa, projektisynergia, markkinoiden



erityispiirteet ja uuden palvelun luonne. Tärkeä kriteeri uuden palvelun onnistumista arvioitaessa on synergia muiden tarjottavien palveluiden kanssa. Uuden palvelun tulee sopia hyvin yrityksen imagoon ja tunnettuihin voimavaroihin, mikäli yritys haluaa menestyä. Palvelun riippumattomasta ja varastoitamattomasta luonteesta johtuen juuri uudet palvelut, jotka sopivat yrityksen kysynnän heilahteluihin ja osaamiseen, vaikuttavat myönteisimmin yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi asiantuntijoiden osallistaminen uuden palvelun luomisprosessiin on tärkeää menestyksen kannalta. (de Brentani 1995; 2000)

Uusien palveluideoiden tulisi olla tarkkaan mietittyjä ja testattuja ennen kuin niitä markkinoidaan asiakkaille. Markkinointiviestien tulisi olla kohdistettuja sekä asiakkaille, että omalle henkilöstölle (de Brentani 1995; de Brentani & Ragot, 1996).

Monet uudet asiantuntijapalvelut epäonnistuvat ja syyt näihin epäonnistumisiin ovat usein samoja kuin muillakin palvelualoilla. Asiakkaille koituva hyöty uudesta palvelusta ei ole riittävä tai yrityksellä ei ole resursseja uuden palvelun laadukkaaseen tuottamiseen. Muita syitä asiantuntijapalveluiden epäonnistumiseen ovat liian laaja palvelutarjonta tai ylimalkainen uusien palveluiden suunnitteluprosessi. (de Brentani & Ragot, 1996)

Useimmat palveluyritykset eivät toimi systemaattisesti uusia palveluja luodessaan. Kuitenkin verrattaessa menestyneitä ja epäonnistuneita uusia palveluja, juuri ne palvelut, joiden formaaliin suunnitteluun ja testaamiseen oli paneuduttu, päästiin parempiin tuloksiin. Menestyksekkään palvelun luominen vaatii kyvykkyyttä uusien palveluiden luomisessa ja synergiaetuja. Lisäksi uuden palvelun luonteen tulisi sopia markkinoiden erityispiirteisiin. Tärkeimpänä menestyksen takaajana on uuden palvelun ainutlaatuisuus ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen. (de Brentani 1995; de Brentani & Ragot, 1996)

Koska palveluita ei pysty patentoimaan, eivätkä ne usein vaadi suuria alkuinvestointeja, ne ovat helposti kopioitavissa. Koska uusien palveluiden luominen koetaan helpoksi, hoidetaan uusien palveluiden luominen usein suunnittelemattomasti, mikä saattaa johtaa näiden palveluiden epäonnistumiseen. (de Brentani, 1995).

De Brentanin (1995) mukaan pitkälti standardisoiduilla palveluilla on rajoitetut käyttö-tarkoitukset yrityspalvelusektorilla. Palveluprosessin yhtenäisyydellä ei myöskään ole merkitystä siinä, menestyykö uusi palvelu vai ei (de Brentani & Ragot, 1996; de Brentani 2000).



#### 4.5. Yhteenveto

Tuotteistaminen ymmärretään tässä tutkielmassa palveluiden määrittelemiseksi ja suunnitteluksi siten, että sekä asiakkaan tarpeet, että yrityksen omat tavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisessa keskeisessä osassa on yrityksen sisäisten prosessien mallintaminen ja yhtenäistäminen, mikä ei välttämättä edes näy asiakkaalle, muuten kuin mahdollisesti parempana palveluna.

Tuotteistamisen avulla yrityksen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan, tuottavuuttaan ja laatua, jotka kulkevat käsi kädessä. Asiakkaan on helpompi ostaa tuotteistettua palvelua, sillä tuotteistamisen avulla asiakkaalle voidaan opettaa mitä kriteerejä tulisi käyttää eri palveluntarjoajien vertailussa ja miten oma palvelu eroaa muista. Lisäksi tuotteistamisen avulla yrityksen kokenut henkilökunta voi siirtyä vaativampiin tehtäviin, kun kokemattomampi henkilökunta pystyy itsenäisemmin palvelemaan asiakkaita. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haastavaa, sillä toimeksiannot ovat useimmiten ainutkertaisia, eikä yhtä palveluprosessia voi helposti käyttää kaikenlaisissa projekteissa.

Uusien tuotteiden ja palvelujen luomisessa on otettava huomioon samoja asioita. On tärkeää, että uusi tuote tai palvelu on ainutlaatuinen, se täyttää asiakkaan tarpeen, konsepti on selkä ja luomisprosessi viedään läpi systemaattisesti. Uusien palvelujen luominen epäonnistuu useimmiten juuri siksi, että luomisprosessia ei toteuteta systemaattisesti ja suunnitelmallisesti.

## 5. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää ja analysoida digitaalisen median asiantuntija-palveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosan tavoitteena oli selvittää, mistä elementeistä digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessi koostuu, mitkä ovat yrityksille tarjottavien asiantuntijapalveluiden erityispiirteet suhteessa perinteiseen palvelukonseptiin sekä mitä palveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan.

Digitaalisen median asiantuntijapalvelun palveluprosessi (kuvio 7, s.16) kuvaa digitaalisen median palvelua palveluntarjoajan näkökulmasta. Se pitää sisällään varsinaisen tuotantoprosessin sekä myynti- ja jälkihoitovaiheet. Tämä tutkielma keskittyy tuotantoprosessiin, joka pitää Pelkosen (1999b, 25) mukaan sisällään suunnittelun, toteutuksen pilotoinnin ja julkistamisen. Toisaalta arvoketjunäkökulmasta tuotantoprosessin voidaan kuvata pitävän sisällään strategisen ja luovan suunnittelun, tuotannon sekä jakelun (Pelkonen ym. 2003, 77). Arvoketjuajattelussa korostuu idea siitä, että tuotantoprosessissa on mukana useita eri toimijoita. Vaikka molemmissa malleissa toistuvat samankaltaiset elementit, ei eri malleista saada selville, miten digitaalisen median yrityksissä todella toimitaan. Pelkosen (1999b, 25) malli on kehitetty, kun digitaalisen median ala oli varsin nuori – se on kokenut suuria muutoksia tämän jälkeen. Toisaalta Pelkonen ym. (2003, 77) esittämä malli pyrkii esittämään samat asiat laajemmin, ilman, että siinä otettaisiin kantaa yksittäisen yrityksen toimintaan. Näistä syistä johtuen pyrin empiriaosassa luomaan entistä tarkemman ja ajankohtaisemman mallin digitaalisen median palvelu- ja tuotanto-prosessista. Lisäksi pyrin mahdollisuuksien mukaan tarkentamaan asiakkaan roolia tuotanto-prosessissa.

Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan neuvoa-antavaa ja ongelmanratkaisuun keskittyvää. Asiantuntijapalvelut vaativat suorittajaltaan erityistä ammattitaitoa ja usein myös suurta luovuutta. Asiantuntijapalveluiden lopputulokset eivät useinkaan ole sen konkreettisempia kuin dokumentteja, joissa asiakkaita ohjeistetaan toimimaan tietyllä tavalla. Digitaalisen median tapauksessa konkreettinen lopputuotos on digitaalisessa muodossa. Asiantuntijapalveluiden tuottamiseen liittyy monia ainutlaatuisia ongelmia, joita ovat muun muassa kilpailijoista erottuminen ja se, että asiakas ei useinkaan pysty kunnolla arvioimaan saamansa palvelun laatua, sillä hän ei osaa arvioida varsinkaan lopputuotteen ominaisuuksien sopimista omiin tarpeisiinsa. Muita asiantuntijapalveluyrityksille tyypillisiä ongelmia ovat laatukontrollin säilyttäminen ja asiantuntijoiden haluttomuus myydä osaamistaan. Näiden ja muiden,



mahdollisesti jopa digimedia-alalle ominaisten, ongelmien esiintymistä digimedia-alalla tulen myös käsittelemään empiriaosassa.

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on kyse asiakkaalle tarjottavan palvelun rakenteiden ja prosessien määrittelystä, suunnittelusta, kehittämisestä, kuvaamisesta ja tuottamisesta.

Tuotteistamisen tavoitteena on asiakkaalle koituvan lisäarvon maksimoiminen ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen. Tuotteistamisen avulla asiantuntijapalveluyritys voi kannattavasti tehostaa toimintaansa sekä parantaa palvelunsa laatua.

Tuotteistamisen tasoa yrityksessä voidaan kuvata Sipilän (1996, 12-13) tuotteistamisen asteiden pohjalta. Taulukossa 3 olen kuvaillut, mitä kukin tuotteistamisen aste voisi digimediayrityksissä käytännössä tarkoittaa. Sipilän mallia olen täydentänyt ylimpänä taulukossa olevalla ”nolla-asteella”, jossa yritys ei ole tuotteistanut prosessejaan ollenkaan. Monet aloittelevat digimediayritykset ovat tällä asteella. Pienet digimediayritykset, jotka ovat toimineet alalla jo jonkin aikaa, ovat mitä ilmeisimmin ensimmäisellä asteella, jossa yrityksen toimintatapa on muodostunut, mutta sitä ei ole mallinnettu. Toisella asteella toimivista digimediayrityksistä useimmat varmaankin toimivat teknisempien toimeksiantojen parissa ja niiden toiminta muistuttaa usein ohjelmistotalojen toimintaa. Tuotteistetun palvelun tasolle päässeet yritykset ovat digimediayrityksistä suurimpia samoin kuin niiden toimeksiannotkin. Monistettavan tuotteen tasolle ei Suomessa ole päässyt yksikään digitaalisen median asiantuntijayritys ja todennäköisesti näin toimivia yrityksiä ei pystytä Suomeen perustamaan.

**Taulukko 3: Tuotteistamisen asteet digitaalisen median asiantuntijapalveluissa**

Tuotteistamisen aste	Kuvaus	Käytännön sovellus
0. Ei tuotteistettu	Yrityksessä ei ole muodostunut yhtenäistä tapaa toteuttaa toimeksiantoja	Kukin työntekijä toimii omalla tavallaan, eikä yhteisiä pelisääntöjä ole luotu.
1. Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen	Sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu	Toimintatapa muodostunut. Prosesseja ei mallinnettu.
2. Palvelun tuotetuki	Palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoja	Toimintatapaa tuotteistettu, esimerkiksi prosessit on mallinnettu pääpiirteittäin ja tärkeimmistä dokumenteista on luotu mallipohjat.



3. Tuotteistettu palvelu	Rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle	Pitkälle tuotteistettu palvelu. Prosessi mallinnettu kokonaan, mallipohjat ja tapa toimia kaikkien työntekijöiden käytössä.
4. Monistettava tuote	Monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon	Palveluprosessin lisensointi toisille yrityksille.

Empiriaosassa pyrin yllä esitetyn mallin avulla tutkimaan millä tuotteistamisen tasolla tutkittavat yritykset ovat ja tarkentamaan mallia entisestään.

Teoriaosan perusteella olen löytänyt muutamia syitä sille, miksi digitaalisen median asiantuntijayritysten tulisi tuotteistaa tuotantoprosessinsa. Syyt liittyvät kannattavuuden, laadun tuottavuuden ja kommunikoinnin paranemiseen. Empiriaosassa pyrin löytämään näille hyödyille vahvistuksen tai kumoamaan ne.

Kannattavuuden parantaminen eli ansaintamallista lähtevät syyt: digimediayritykset laskuttavat työstään asiakkailtaan joko tuntihintaan perustuen tai etukäteen sovittuun hintaan tunneista välittämättä. Tuotteistamisen avulla pyritään aikaisemmassa tapauksessa tehostamaan tuotantoa, jolloin tunnista voidaan pyytää korkeampaa hintaa tai jälkimmäisessä vähentämään tehtyjä tunteja, jolloin yritykselle jää enemmän katetta.

Laadun parantaminen. Kun lopputuotoksen laatu paranee, menee digimediayrityksellä vähemmän aikaa ja resursseja virheiden korjaamiseen.

Tuottavuuden nousu kulkee käsi kädessä kannattavuuden ja laadun paranemisen kanssa. Tuottavuutta voidaan parantaa tekemällä uudelleenkäytettäviä osia projekteihin eli pyörää ei keksitä uudestaan joka kerta. Kun toimintaa ohjaava tuotantoprosessi on kunnossa, asiantuntijat voivat keskittyä varsinaisen työn tekemiseen.

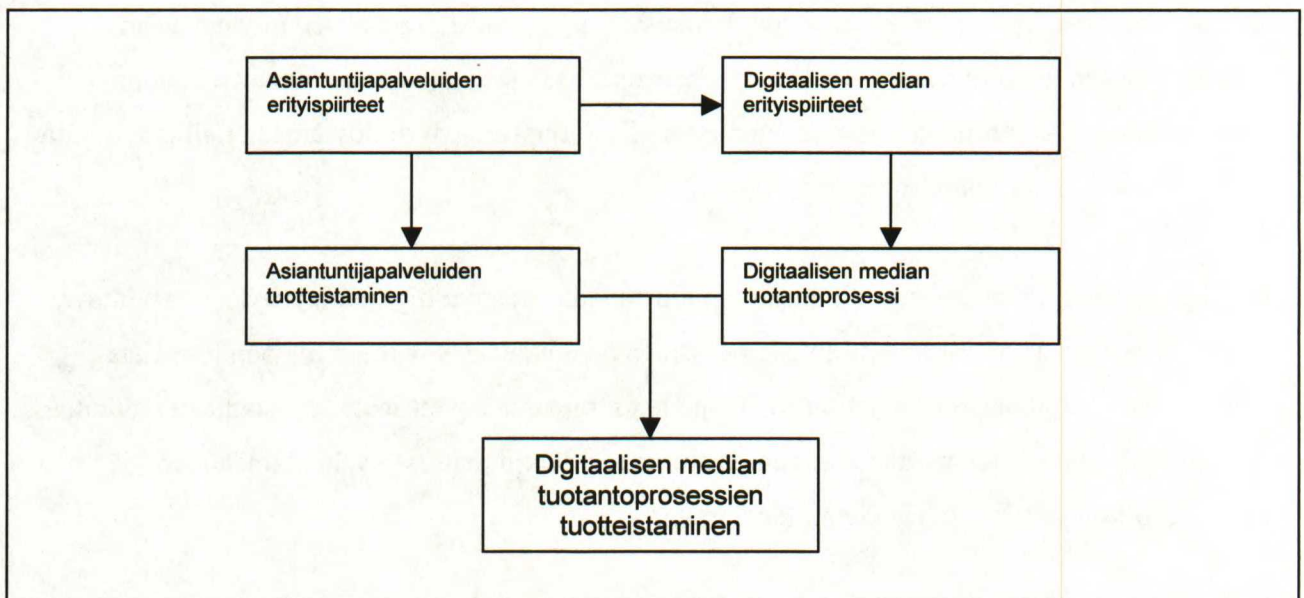
Kommunikoinnin paraneminen. Kun asiakas tietää miten tuotantoprosessi tulee etenemään, pystyy hän paremmin kommunikoimaan palveluntarjoajan kanssa, kun hän tietää mitä häneltä kulloinkin odotetaan. Lisäksi asiantuntijat voivat olla varmoja siitä, että kaikista tarvittavista asioista on keskusteltu asiakkaan kanssa, silloin kun he toimivat tuotteistetun prosessin



mukaisesti. Kun kommunikointi sujuu, paranee myös laatu ja asiakkaan koko prosessista ja sen lopputuloksesta saama lisäarvo.

Tutkielman teoriaosassa tarkasteltiin ensiksi digitaalisen median erityispiirteitä ja tuotanto-prosessia, minkä jälkeen siirryttiin tarkastelemaan asiantuntijapalveluita sekä tuotteistamista. Tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on esitelty kuviomuodossa kuviossa 17, kokoaa teoriaosassa läpikäydyn aiemman tieteellisen keskustelun ja kuvaa digitaalisen median tuotanto-prosessien tuotteistamista.

**Kuvio 17: Digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistaminen**



Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkielman empiiristä osaa, jossa pyritään löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen. Tähän kysymykseen vastaamiseksi empiriaosassa selvitetään, minkälainen tuotantoprosessi tutkimuksessa käsitellyillä yrityksillä on ja miten he ovat tuotantoprosessinsa tuotteistaneet. Lisäksi selvitetään, mitä hyötyjä tuotteistamisesta koetaan olevan ja minkälaisia asiantuntijapalveluille ominaisia ongelmia digimediayrityksissä esiintyy.

## 6. Metodologia

### 6.1. Tutkimusasetelma

Milesin ja Hubermanin (1994, 10) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote on parhaimmillaan kun tutkitaan uusia ilmiöitä ja kehitetään hypoteeseja ensimmäistä kertaa. Koska tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamista digitaalisen median toimialalla ensimmäistä kertaa, valitsin edellä mainitusta syystä kvalitatiivisen tutkimusotteen.

Case eli tapaustutkimus on empiirisen tutkimuksen laji, joka tutkii nykyhetken ilmiötä tosielämän kontekstissa, missä ilmiön ja sen kontekstin välinen raja ei ole selvä, ja missä käytetään useita eri lähteitä (Yin, 1989, 23). Tapaustutkimusta pidetään yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen osana, jossa keskitytään ymmärtämään miksi ja miten asiat tapahtuvat. Kuitenkin kerättävä aineisto voi olla joko kvalitatiivista, kvantitatiivista tai molempia. Case-tutkimuksessa voi olla yksi tai useampia tutkimuksen kohteita – caseja – ja eritasoisia analyysejä. Case-tutkimuksessa yhdistyvät monet eri tiedonkeruutavat: haastattelut, arkistot, kyselyt ja havainnot. Case-tutkimuksella on useita tarkoituksia – se voi pyrkiä tapahtuman kuvailuun, teorian testaamiseen tai uuden teorian luomiseen. (Perry, 2001; Chetty 1996; Eisenhardt, 1989)

Tapaustutkimuksessa tulokset ovat yleistettävissä teoreettisiin väittämiin eikä perusjoukkoon. Caset eivät edusta otosta eikä niistä voi tehdä tilastollisia yleistyksiä (Eisenhardt 1991; Yin, 1989, 21). Tilastollisessa yleistämisessä otoksen avulla kerätyn aineiston perusteella tehdään päätelmiä perusjoukosta. Case-tutkimuksessa tulisi kuitenkin käyttää analyyttistä yleistämistä, missä etukäteen kehitettyä teoriaa käytetään pohjana, jonka avulla case-tutkimuksen empiirisiä tuloksia tarkastellaan. (Yin, 1989, 38) Käsittelen tapaustutkimuksen tulosten arviointia tarkemmin tämän luvun lopussa.

Useamman tapauksen tapaustutkimuksia pidetään usein vakuuttavampina kuin yhden tapauksen tutkimuksia (Miles & Huberman 1994). Toisaalta yhteen tapaukseen pystytään syventymään tarkemmin kuin useaan tapaukseen, eikä välttämättä ole tarkoituksenmukaista tutkia useampaa kohdetta kun kyseinen tapaustutkimuksen kohde on ainutlaatuinen erityistapaus. Lisäksi usean tapauksen tutkiminen saattaa vaatia huomattavasti enemmän resursseja. (Yin, 1989, 52-53)



Koska tämä tutkielma pyrkii löytämään tekijöitä jotka vaikuttavat digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen eli kuvailemaan ilmiötä ensimmäistä kertaa, valitsin tapaustutkimuksen lähestymistavakseni. Vertailemalla kolmea case-yritystä, jotka todennäköisesti poikkeavat toisistaan paljon suhtautumisessaan tuotantoprosessien tuotteistamiseen, uskon saavani kattavamman kuvan ilmiöstä kuin vain yhtä yritystä tutkimalla. Eri tiedonkeruutapoja yhdistelemällä pystyn luomaan laajemman kuvan yrityksestä kuin mitä pelkillä haastatteluilla olisi mahdollista saada aikaiseksi. Yinin (1989, 14) mukaan tapaustutkimuksessa on mahdollista säilyttää kokonaiskuva ja tosielämän tapahtumien erityisominaisuudet, mikä on tärkeää tulosten soveltamisen kannalta.

Case-tutkimuksessa aikaisempien teorioiden ja aineiston keruun järjestys voi vaihdella. Usein teorioiden ja aineiston keruu sekä näiden analysointi ja johtopäätökset kannattaa toteuttaa samanaikaisesti. (Perry, 2001) Tässä tutkimuksessa aikaisemmat teoriat ohjasivat empiirisen aineiston keruuta, mutta tarkensin teoriaosaa (luvut 2, 3, ja 4) vielä empiirisen aineiston analysoinnin jälkeen paremmin aineistoa vastaavaksi.

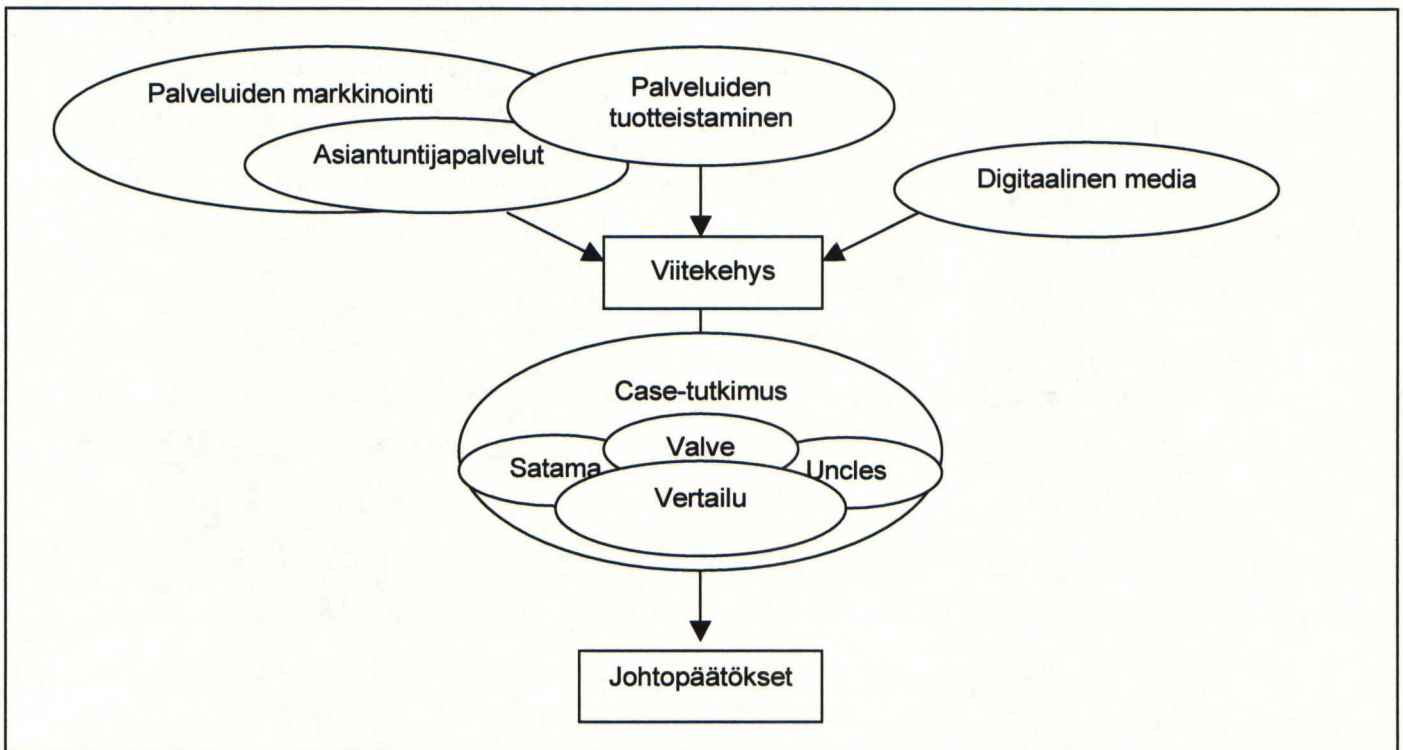
Triangulaatiolla tarkoitetaan eri tutkimustapojen yhdistämistä saman ilmiön tutkimisessa. Sen avulla voidaan vahvistaa tutkimusasetelmaa huomattavasti. Neljä triangulaation perustyyppiä ovat eri aineistolähteiden käyttäminen, eri tutkijoiden käyttäminen, eri teorioiden käyttäminen ja eri tutkimusmenetelmien käyttäminen. Lisäksi eri lähteitä ja tutkimusmenetelmiä käyttämällä voidaan aineistosta saada esille asioita, joita ei vain yhtä tapaa käyttäen onnistuta havaitsemaan. Triangulaation käyttäminen ei sovi kaikkiin tapauksiin sillä tutkimuksen toistaminen ja tulosten yleistäminen voivat olla vaikeaa. (Jick, 1979; Patton 1990, 187) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt käyttämään triangulaatiota keräämällä tietoja lukuisista eri lähteistä. Lähteinä ovat pääasiallisesti olleet aikaisempi kirjallisuus, lomakekysely ja haastattelut sekä digimedia-alaa käsittelevät artikkelit internetissä.

Case-tutkimuksessa käytin pääasiallisena tiedonkeruun menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on ennen haastatteluita päätetty aiheet, teemat, joista keskustellaan, mutta kysymysten muoto ja järjestys on avoin. Tämän tiedonkeruun menetelmän avulla pystytään tuomaan esille haastateltavan omia näkemyksiä ja tunteita tutkimusaiheesta, sen sijaan, että päädyttäisiin käyttämään tutkijan ennalta asettamia vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47-48)

### 6.1.1. Empiirinen tutkimusasetelma

Tutkimus on rakenteeltaan kaksiosainen. Tutkimusasetelma on esitetty tarkemmin kuviossa 18. Ensimmäisessä vaiheessa keräsin aikaisemmasta kirjallisuudesta teorioita, jotka käsittelevät tutkimusongelmaa. Näiden teorioiden, jotka käsittivät asiantuntijapalveluiden markkinoinnin, tuotteistamisen sekä digitaalisen median syntyä teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä on koottuna tekijöitä, jotka vaikuttavat digitaalisen median asiantuntijapalvelun tuotanto- ja palveluprosessien tuotteistamiseen. Viitekehys on esitelty tarkemmin luvussa 5. Toisessa vaiheessa testasin viitekehystä vertailevalla case-tutkimuksella. Case-yrityksiä oli kolme ja ne edustivat erityyppisiä digitaalisen median palveluyrityksiä. Casejen pohjalta suoritin vertailun, jonka tavoitteena oli joko vahvistaa tai kumota viitekehyksessä esittämäni väitteet asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta.

**Kuvio 18: Tutkimusasetelma**



Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimuksen empiirisen osan suorittamista.



### 6.1.2. Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Case-yritykset valitsin toimialatuntemukseni sekä aikaisempien kontaktieni perusteella<sup>3</sup>.

Tavoitteena oli löytää kolme yritystä, joiden henkilökunta on toiminut alalla pitkään, mutta yritykset kuitenkin olisivat kooltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia. Tämän toteutin valitsemalla luvussa 2.1.3. esitellyn jaottelun mukaisesti kokonaishankkeiden toimittajan, erikoisosajaan sekä pienen ja tehokkaan tuotantopajan. Kaikkien yritysten tuli olla sikäli ammattimaisesti toimivia, että yrityksistä löytyy riittävän kokemuksen omaavia henkilöitä. Yrityksissä piti olla selkeästi muodostunut toimintatapa ja toiminnan tuli olla muiltakin osin vakiintunutta. Ensimmäisenä yrityksenä valitsin kokonaishankkeiden toimittajan, Satama Interactiven, joka Suomen suurimpana alan yrityksenä on vienyt prosessiensa tuotteistamisen pisimmälle Toisena valitsin erikoisosajaan Valven, joka on noussut parissa vuodessa yhdeksi arvostetuimmista alan yrityksistä. Lisäksi yritys on erikoistunut yhden osaamisalueen toimijaksi.

Kolmannen yrityksen tuli edustaa nuorta 1-5 työntekijän tuotantopajaa, sillä tämän kokoluokan digitaalisen median yrityksiä ei ole aikaisemmin Suomessa tutkittu lainkaan. Suurin osa tämän kokoluokan digimediayrityksistä osoittautui alustavien yhteydenottojen perusteella enemmänkin freelance-verkostoiksi kuin selkeiksi organisaatioiksi. Lopulta kuitenkin onnistuin löytämään the Unclesin, jonka kaksi perustajaa ja ainoaa työntekijää olivat toimineet alalla pitkään ja pienestä koostaan huolimatta pyrkivät toimimaan kuin kiinteä organisaatio.

Satama Interactive on Suomen suurin digitaalisen median yritys ja se on listattu Helsingin pörssin NM-listalle. Satama Unified Model – prosessimallissa on mallinnettuna koko yrityksen tuotanto kokonaisuudessaan. Yritys on kokonaishankkeiden toimittaja. Valve Group on nopeasti noussut yhdeksi arvostetuimmista alan yrityksistä. Vaikka yritys on suhteellisen nuori, on yrityksen henkilöstö toiminut alalla pitkään. Alallaan keskisuuri, n. 20 henkeä työllistävä yritys on erikoistunut rich media –tuotantoihin. The Uncles on perustettu vuoden 2003 keväällä perustajien edellisen työnantajan kliQue plus:n mentyä konkurssiin tämän asiakassuhteiden ympärille.

Haastateltavat valitsin niin, että kustakin case-yrityksestä haastateltiin sekä asiantuntijaa, että yrityksen johdon edustajaa palveluiden markkinoinnin kolmion mukaisesti (ks. luku 3.1.2, kuvio 9). Tällä pyrin varmistamaan sen, ettei casejen näkökulma jäänyt yksipuoliseksi, joten ne

<sup>3</sup> Olen toiminut useissa digitaalisen median projekteissa freelance-suunnittelijana sekä projektinjohtotehtävissä. Lisäksi olen seurannut alaa tiiviisti vuodesta 1998.



kuvaavat totuudenmukaisemmin yrityksen toimintaa. The Unclesista haastattelin molempia työntekijöitä.

Tutkimusmetodiksi valitsin strukturoidun teemahaastattelun. Tähän metodiin päädyin koska tarkoitukseni oli tuoda esille kaikki mahdolliset palveluprosesseihin ja niiden tuotteistamiseen liittyvät seikat. Asetelma ei siis mahdollistanut strukturoitua haastattelua eikä lomakekyselyä, sillä ei ollut tiedossa kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Kustakin yrityksestä pyrin haastattelemaan ensiksi yhtä asiantuntijaa (graafinen tai tekninen toimenkuva), joka kuvaili yrityksen toimintaa ja palveluprosessia. Tämän jälkeen haastattelin yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä, joka pystyi kertomaan mitkä syyt ovat olleet yrityksen ja sen prosessien muutosten takana. Haastateltuja informoitiin etukäteen – joko sähköpostitse tai henkilökohtaisesti – tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun yleisistä teemoista. Haastattelurunko, jossa esiintyvistä asioista haastatteluissa keskusteltiin, on liitteessä 3. Haastattelurunkoa muokkasinkin edelleen kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen syvällisempien asioiden esiintuomiseksi. Haastattelut suoritettiin huhti-kesäkuussa 2003. Jokaiseen haastatteluun olin varannut tunnin aikaa ja niiden kestot olivat 30-55 minuuttia. Asioita ei jäänyt käsittelemättä eikä käsittely jäänyt kesken ajan umpeutumisen takia.

Haastatteluiden alussa selvitin haastateltaville, että tarkoituksena ei ollut löytää epäkohtia yrityksen tavasta toimia vaan kuvata tutkimusaihetta sinällään. Toisaalta esitin heille toiveen, että he kertoisivat asioista mahdollisimman objektiivisesti ilman kaunistelua. Haastateltavien kanssa toimiessani olen koko ajan pyrkinyt mahdollisimman avoimeen toimintaan luottamuksellisuuden saavuttamiseksi. Ensimmäiset haastatelluista kummastakin yrityksestä tunsin etukäteen, ja uskon saaneeni heiltä sekä muilta haastatelluilta objektiivista ja kaunistelematonta tietoa aiheesta. Pyrin käsittelemään aineistoa todistuksina tutkitusta asiasta, joka on yleinen tapa humanistisessa metodissa, jossa läheinen ja luottamuksellinen suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä on keskeistä aineiston keruussa (Alasuutari 1995, 97). Kaksi muuta haastateltavaa sain ensimmäisten haastateltavien kautta niin, että minun ei tarvinnut ottaa heihin yhteyttä kylmiltään, jolloin uskon uskottavuuteni olleen hyvä haastateltavien silmissä. Uskottavuuteni haastateltavien silmissä digitaalisen median (asian)tuntijana mahdollisti haastateltavien käyttää omaa kieltään ilman, että heidän olisi tarvinnut selittää sitä erikseen ja yksinkertaistaa sanomisiaan.



Kustakin yrityksestä rakensin caset, joissa kuvaillaan yritystä ja sen toimintaa sikäli kun se on tämän tutkielman kannalta merkityksellistä. Haastatteluiden lisäksi käytin casejen aineistona sähköisiä lähteitä (yritysten kotisivut, Rekaksois.com, digitoday.fi) sekä yritysten esitteitä ja muuta materiaalia. Haastatteluiden jälkeen avoimiksi jääneisiin kysymyksiin pyysin ja sain vastaukset sähköpostitse.

Caseissa on lukuisia lainauksia aineistosta, koska ne kuvaavat aihetta erityisen hyvin sekä antavat lukijalle mahdollisuuden tehdä omia johtopäätöksiään. *Kursiivilla* eritetyt tekstikappaleet ovat suoria lainauksia haastatteluista, ellei toisin mainittu.

Casejen laatimisen jälkeen lähetin ne haastatelluille tarkistettaviksi asiavirheiden osalta. Haastateltavien esittämät muutokset hyväksyin sellaisenaan, sillä ne koskivat vain sanamuotoja, eikä asiasisältö muuttunut oleellisesti. Näillä muutoksilla ei ole vaikutusta casejen reliabiliteettiin.

## 6.2. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kidder (1981, 7-8 ref. Yin 1989, 41-42) on koonnut neljä kriteeriä minkä mukaisesti case-tutkimuksen tutkimusasetelman laatua voidaan arvioida:

- konstruktion validiteetti,
- sisäinen validiteetti,
- ulkoinen validiteetti ja
- reliabiliteetti.

Konstruktion validiteetilla tarkoitetaan sitä, että määritellään korrektit operationaaliset mittarit tutkimuksen kohteena oleville konsepteille. Konstruktion validiteettia voidaan vahvistaa kolmella tavalla: käyttämällä useita eri aineiston lähteitä, todistusketjun määrittäminen ja antamalla haastateltujen ihmisten tarkistaa casen luonnos.

Tässä tutkielmassa konstruktion validiteettia on pyritty vahvistamaan antamalla haastateltujen ihmisten käydä läpi case-luonnokset ja antamalla heidän esittää korjausehdotuksia.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraussuhteiden määrittelemistä. Tämä validiteetin laji koskee vain selittäviä ja kausaali-tutkimuksia, (joissa pyritään selvittämään vaikuttiko

tapahtuma x tapahtumaan y,) ei kuvailevia eikä eksploratiivisia tutkimuksia. Koska tämä tutkimus on luonteeltaan kuvaileva (deskriptiivinen), ei sisäinen validiteetti kosketa tätä tutkielmaa.

Ulkoinen validiteetti kertoo ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä casen ulkopuolelle. Kuten aikaisemmin todettu, caseista ei pidä tehdä tilastollisia päätelmiä, jossa ajatellaan että caset ovat edustava otos perusjoukosta. Sen sijaan caseissa tulisi käyttää analyttistä yleistämistä jossa saadut tulokset pyritään yleistämään laajempaan teoriaan. Yksittäisestä tapauksesta saadut tulokset tulisi pyrkiä replikoimaan toisen tai useamman tapauksen kohdalla.

Reliabiliteetti kuvaa kuinka hyvin samoja ihmisiä haastatteleamalla ja samoin toimimalla joku toinen tutkija voisi saada aikaan samat tulokset. Reliabiliteetin tavoitteena on minimoida virheet ja ennakoasenteiden vaikutus. Reliabiliteettia tulisi vahvistaa dokumentoimalla kaikki tutkimuksen teon vaiheet niin, että ne voidaan tarvittaessa toistaa samanlaisina.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin kasettinauhurilla ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Epäselviä kohtia nauhoissa täydensin muistiinpanoistani, eikä oleellisia epäselvyyksiä jäänyt lopullisiin puhtaaksi kirjoitettuihin haastatteluihin. Kaikissa haastatteluissa seurattiin haastattelurunkoa, mutta koska en ole kokenut haastattelija, kysymykset saattoivat vaihdella nopeastikin aiheesta toiseen, mikä ei kuitenkaan aiheuttanut ongelmia aineiston reliabiliteetille.

Harkitsin myös kolmansien haastatteluiden tekemistä case-yrityksissä, mutta niiden toteuttaminen ei ollut perusteltua, sillä en uskonut niiden tuovan tämän tutkimuksen kannalta merkittävää lisäinformaatiota.



## 7. Case-yritykset

Kunkin casen lähteinä on käytetty haastatteluja sekä yrityksen internet-sivuja ja muita sähköisiä lähteitä. *Kursiivilla* esitetyt tekstinosat ovat suoria lainauksia haastatteluista, ellei toisin mainita.

### 7.1. Case-yritysten esittely

Taulukkoon 4 olen koonnut yleiskuvauksen kaikista case-yrityksistä. Tarkemmat tiedot on löydettävissä kutakin case-yritystä koskevasta luvusta.

**Taulukko 4: Case-yritysten yleiskuvaus**

aihe / asia / kysymys	Satama Interactive	Valve Group	The Uncles
Perustamisvuosi	1997	2000	2003 (aputoiminimi The Uncles otettiin käyttöön ja toiminta nykyisellään aloitettiin)
Henkilökuntaa	250	20	2
Liikevaihto 2002	22,2 M€	1,3 M€	Ei toimintaa 2003
Tulos 2002	-1,6 M€	120 000 €	Ei toimintaa 2003
Luokittelu	Kokonaishankkeiden toimittaja	Erikoisosaja	Pieni tehokas tuotantopaja
Palvelutarjonta	Verkkopalveluiden kehitystä, portaaliratkaisuja, konsultointia ja markkinointiviestintää, myös rich mediaa	Rich median keinoin toteutettua markkinointiviestintää, e-learning moduuleita ja muuta	Digitaalisen median suunnittelua ja toteutusta

Kolme Case-yritystä ovat kooltaan hyvin erikokoisia. Satama on Suomen digitaalisen median yrityksistä suurin ja The Uncles edustaa pientä yrittäjävetoista toimintaa. Kuitenkin kaikkien yritysten palvelutarjontaan kuuluu samoja asioita, kuten markkinointiviestinnän ratkaisuja. Yritysten toteuttamat projektit ovat kokoluokaltaan keskimäärin hyvin erikokoisia.

### 7.2. Satama Interactive Oy (Satama Finland Oy)

#### 7.2.1. Yleistä

Satama Interactive (myöh. Satama) on digitaalisten palvelujen ja ratkaisujen asiantuntijayritys. Se on muodostettu vuonna 1998 yhdistämällä neljä pientä alan pioneeriyritystä. Yritys pyrkii auttamaan asiakkaitaan kehittämään liiketoimintaansa ja rakentamaan entistä parempia asiakas-

ja sidosryhmäsuhteita. Satama toimi tämän tutkielman teon alkuvaiheessa keväällä 2003 neljässä maassa, kesällä 2002 Satama oli lakkauttanut toimintansa Saksassa ja Ruotsissa. Satamalla on henkilöstöä Suomessa Helsingissä ja Tampereella yhteensä 230 henkeä ja Amsterdamissa noin 30. Sataman Emoyhtiö Satama Interactive Oyj on listattuna Helsingin pörssin NM-listalle. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2002 22,2 milj. euroa (Suomen toiminnot 18,8 milj. euroa) ja tulos -1,6 milj. euroa (Suomen toiminnot +2,8 milj. euroa). Tammi-maaliskuussa 2003 koko konserni ylsi ensimmäistä kertaa voitolle perustamisensa 1998 jälkeen. Satama on suurin Suomessa toimivista digitaalisen median palveluyrityksistä ja on digimediayritysten jaottelussa (ks. luku 2.1.3.) kokonaishankkeiden toimittaja.

Sataman asiakkaina on pääasiallisesti suuria ja tunnettuja yrityksiä monilta eri aloilta. Merkittäviä asiakkaita ovat mm. Nokia, TeliaSonera, Talentum, Suunto ja S-Ryhmä.

### **Palvelutarjonta ja toimeksiannot**

Sataman palvelutarjonta on jaettavissa viiteen osaan. Ensinnäkin Satama tarjoaa liiketoiminta-, teknologia- ja design-konsultointipalveluita. Portaaliratkaisut muodostavat toisen palveluryhmän. Näiden tarkoituksena on mahdollistaa asiakasyritysten henkilöstölle ja muille sidosryhmille pääsy yrityksen tietoihin eri päätelaitteiden avulla. Digitaalisten sovellusten suunnittelussa kuten kaikissa muissakin Sataman tarjoamissa palveluissa keskeistä on käyttöliittymä- ja interaktiosuunnittelu. Satama pystyy toteuttamaan sovelluksia moniin eri päätelaitteisiin. Markkinointi- ja yritysviestinnän ratkaisut perustuvat integroituun markkinointiviestintään ideaan, jossa kaikki kanavat toimivat yhtenäisesti. Näitä palveluja ovat esimerkiksi kampanjasivustot, suoramarkkinointi, yrityssivustot ja verkkovuosikertomukset. Lisäksi Sataman palveluvalikoimaan kuuluu Competence center –palvelut. Satama tarjoaa projektitoimitusten lisäksi yrityksille mahdollisuutta ulkoistaa digitaalisten palvelujen kehityksen. Esimerkkinä tästä Satama ilmoitti kesäkuussa 2003 TeliaSoneran ulkoistaneen 12 henkeä käyttöliittymäsuunnitteluyksiköstään Satamalle.

### **Organisaatio**

Satama (Finland) on organisaatorakenteeltaan matriisiorganisaatio. Henkilöstö on jaettu neljään eri osaamisalueeseen, kompetenssiin. Nämä osaamisalueet ovat konsultointi, teknologia, projektinhallinta ja design. Jokaisella kompetenssilla on oma vastaavansa, jonka tehtävänä on



henkilöstöhallinta ja henkilöstön kehittäminen. Projektitiimit muodostetaan yhdistämällä ihmisiä eri kompetensseista kunkin toimeksiannon vaatimusten mukaisesti. Lisää projektiryhmiä myöhemmässä alaluvussa.

### **Kilpailuetu**

Suomessa toimii yksi yritys, jonka palveluvalikoima ja historia ovat samanlaisia kuin Satamalla, Visual Systems, joka on TietoEnatorin tytäryhtiö. Joitain samanlaisia asioita kuin Satama tekevät kuitenkin monet hyvin erilaiset toimijat, kuten pienemmät digitaalisen median yritykset, mainostoimistot, IT-konsultit ja pienet mobiiliyritykset. Näistä Sataman erottaa se, että se on kaikkein vahvimmin verkkopalveluiden kokonaishankkeiden toimittaja ja sillä on osaamista hyvinkin erilaisten toimeksiantojen toteuttamiseen. Monet pienemmät digitaalisen median yritykset ovat erikoistuneet joidenkin tietyn tyyppisten palveluiden tarjoamiseen. Lisäksi Sataman asiakkaina on lähinnä vain suuryrityksiä, tai kuten toinen haastatelluista sanoi: ”*siellä ei ole mitään Runebergin kukkaa*”. Monet kilpailijoista saattavat olla joissain toimeksiannoissa kilpailijoita, toisissa taas tehdään yhteistyötä.

Jossain määrin Satama on viime aikoina saanut kilpailuetua siitä, että sen taloudellinen asema on tappioista huolimatta vakaa ja se tulee olemaan pystyssä tulevaisuudessakin. Satama – tai ainakin toinen haastatelluista – näkee myös heidän toimintatapansa, joka perustuu heidän toimitusmalliinsa, yhtenä kilpailuetuna. Satama Unified Process on luonut yhteisen kielen ja kulttuurin, minkä mukaisesti yrityksessä toimitaan. Kuitenkin tämänkin mallin toiminta on viime kädessä kiinni yrityksen henkilöstön osaamisesta. Asiakaslähtöisyys ja luotettavuus ovat myös tärkeitä kilpailukeinoja Satamalle.

### **Rooli arvoverkostossa**

Satama käyttää jonkin verran alihankkijoita tuotannossa. Yleensä nämä alihankkijat tekevät ohjelmointia tai tuottavat sisältöä ja ovat useimmiten yksittäisiä freelancereita. Tällöin alihankkijat toimivat Sataman projektiryhmän jäseninä ja toimivat projektin ajan Sataman tiloissa.

Satama on usein myös mukana monitoimittajaprojekteissa, joissa saattaa olla mukana esimerkiksi mainostoimistoja, teknologiatoimittajia ja liiketoiminnan konsulttiyrityksiä. Kuten



edellä on todettu, saattavat keskenään toisista projekteista kilpailevat yritykset toimia joissain toimeksiannoissa yhteistyökumppaneina.

### 7.2.2. Tuotantoprosessi - Satama Unified Process

Satama Unified Process (myöh. SUP) on Sataman tuotantoprosessi, joka määrittelee miten yritys toimittaa tarjoamiaan palveluita. SUP perustuu osittain ohjelmistoteollisuudessa yleisesti käytössä olevaan Rational Unified Process (RUP) -prosessiin. Suurin ero niiden välillä on se, että SUP:iin on lisätty käytettävyyden ja käyttäjälähtöisen suunnittelun elementit. SUP:ille on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti Suomessa. Satamalla on sääntö, jonka mukaan SUP:ia ei saa noudattaa, vaan sitä pitää soveltaa.

*Satama Unified Process (SUP) on joustava projektitoimitusmalli, joka huomioi projektien toiminnalliset, tekniset, interaktiiviset ja liiketoiminnalliset funktiot. SUP perustuu osittain ohjelmistoteollisuuden standardimethodeihin, joihin on yhdistetty Satamassa kehitettyjä, digitaalisten palveluiden tuottamisessa tarvittavia prosesseja. Satama soveltaa SUP toimitusprosessia kaikissa asiakastoimeksiannoissaan. (Sataman vuosikertomus 2002)*

SUP perustuu neljään periaatteeseen. Nämä ovat iteratiivisuus, inkrementaalisuus, arkkitehtuurikeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys. Iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että lopputuotetta rakennetaan toistamalla samoja vaiheita useaan kertaan. Iteratiivisuus helpottaa varsinkin sellaisten suurten projektien toteuttamisen, joissa vaatimukset muuttuvat projektin kestäessä. Inkrementaalisuus tarkoittaa iteratiivista suunnittelumallia, jossa lopputuotetta rakennetaan pala palalta aina edellisen iteraation päälle. Arkkitehtuurikeskeisyys ymmärretään käsittävän toteutettavan palvelun kaikki eri näkökulmat, kuten toiminnallisuudet, palvelun rakenteen, liiketoiminnalliset vaatimukset, käyttöliittymät ja teknisen suunnittelun. Käyttäjälähtöisyys takaa lopullisen palvelun käyttäjälle parhaan mahdollisen käyttökokemuksen.

*[Iteratiivisuudessa] ajatuksellisesti tärkein on se että sä pyrit hyvään lopputulokseen heti, mutta sä et kuitenkaan olet, että se on lopullinen tulos vaan sä oot valmis henkisesti siihen, että tosta tulee kuraa, ja sitten tehdään muutoksia eri tavalla.*

Satamassa pyritään noudattamaan periaatetta, jonka mukaan SUP:ia ei saa noudattaa, vaan sitä pitää soveltaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kunkin projektin alussa sovitaan, mitkä dokumentit sisällytetään dokumentaatioon, kuinka monta iteraatiota prosessissa on ja missä aikataulussa



projekti toteutetaan. Tämä antaa mahdollisuuden käyttää SUP:ia hyvin erilaisissa ja erikokoisissa projekteissa. Työntekijät pystyvät toimimaan luovasti, kun tietty taustarakenne on kunnossa. Kaikkea ei tarvitse keksiä uudestaan vaan työntekijöitä ohjataan keskittämään luovuutensa niihin asioihin, joilla on asiakkaan kannalta eniten merkitystä.

*Kyllähän tietty prosessi antaa oikeastaan tilaa luovuudelle, että musta se ei oo luovuutta, se että sä keksit saman lomakepohjan uudestaan.*

Prototyyppien tekeminen on olennainen osa SUP:ia. Niitä käytetään testaamista varten ja niiden avulla voidaan asiakkaan kanssa paremmin kommunikoida, mitä asiakas haluaa ja toisaalta mikä on mahdollista. Prototyyppien tekeminen on yleistä ohjelmistoliiketoiminnassa ja sieltä (RUP:n kautta) Satama ja monet muut alan yritykset ovat asian lainanneetkin. Satama Unified Process on mallinnettu englanniksi, mistä syystä kaikilla mallin sisällään pitämillä asioilla ei ole pysyvää suomenkielistä vastinetta.

*Siis prototyyppi tehdään toiminnallisuustestauksia ja, tai ensin konsepti- ja ideatestauksia varten, toiminnallisuustestauksia varten, mutta myöskin sen takia että asiakkaan on helpompi kommunikoida – usein ehkä vielä vähän epämääräisiäkin asioita.*

*Meidän tyyppisessä bisneksessä kun monet asiat perustuu siihen, että miltä se näyttää, niin aika äkkiä pitää näyttää miltä se alkaa näyttämään, jotta esimerkiksi asiakkaan on helpompi kommunikoida asioita. Varsinkin kun on tottunut katsomaan niitä asioita ruudulta ja sanoa, että ”toi ei toimi”. Että sellainen tekstuaalinen ja konseptuaalinen selitys ei kanna kauhean pitkälle. Se on ihan kiva siinä ensimmäisen viikon aikana miettiä sellaista mutta sitten aika äkkiä pitää pystyä näyttämään. Oli sitten kamppis tai oli se iso verkkopalvelu, oli se joku hyötypalvelu, niin ei muuta kuin näyttää äkkiä, että tältä se näyttää.*

Konkreettisten prototyyppien ja iteratiivisuuden avulla helpotetaan asiakkaan kommunikointia, sillä suunnitelmia ja luonnoksia esiteltäessä voi asiakkaan ja toteuttajien ajatukset samasta asiasta olla hyvinkin erilaiset. Prototyyppien avulla pyritään siihen, että kaikki puhuvat samaa kieltä ja että kaikilla on yhteinen näkemys toteutettavasta ratkaisusta ja sen ominaisuuksista.



## Projektiryhmä

SUP:issa ei ole määritelty missä rooleissa toimivat ihmiset ottavat osaa prosessin eri vaiheisiin. Jo prosessin kehityksen alkuvaiheessa Satamassa päätettiin, että projektiryhmän kokoonpano päätetään erikseen jokaisen toimeksiannon alussa. Projektiryhmän kokoonpano vaihtelee prosessin eri vaiheissa. Projektin alkuvaiheessa mukana ovat enemmän konsultit ja seniorisuunnittelijat ja projektin loppuvaiheessa toteutuksen hoitavat usein muut työntekijät. Satamassa pyritään, että heidän työntekijänsä pystyisivät entistä enemmän tekemään useampia rooleja eli suunnittelun ja toteutuksen hoitaisivat samat ihmiset, mikä lisäisi toiminnan tehokkuutta, laatua ja joustavuutta. Vaikka Satama ei käytäkään erikseen nimettyjä projektiryhmiä, niin yrityksessä on muodostunut tiettyjä ryhmittymiä esimerkiksi tietyn projektipäällikön tai asiakkuuden ympärille.

*Me pyritään siihen, että meillä ei ole kiinteitä projektiryhmiä vaan meillä on enemmänkin kiinteitä kompetenssiryhmiä ja sitten meillä on tietyllä tavalla voisiko sanoa asiakkuuden hallintaan tiettyjä ihmisiä, jotka on pysyviä.*

Projektiryhmässä voi olla pienimmillään 5 tai 6 henkeä. Suurimmassa projektissa, minkä haastateltavat muistivat, oli yli 40 henkeä. Tyypillisimmillään projektiryhmän kokoonpano vastuineen on seuraava: Account Manager vastaa asiakassuhteesta, projektipäällikkö vastaa kyseisen projektin toteutuksesta, 3-5 luovaa suunnittelijaa, joiden vastuulla on lopputuotoksen suunnittelu ja toteutus – tähän ryhmään kuuluvat esim. AD:t ja konseptisuunnittelijat – sekä 2-4 teknologiaosaajaa, joiden vastuulla ovat projektin tekniset ratkaisut.

*Yleensä käytäntö on siis se, että aikaa myöden esimerkiksi tietyn asiakkuuden tai projektipäällikön tai Account Managerin ympärille syntyy voisiko sanoa avainihmiset joita hän aina mielellään käyttää tietyntyyppisissä projekteissa. Ja, ja se on toisaalta ihan hyvä asia, siitä kannattaa pitää huolta, koska silloin sen projektin liikkeellelähtö on nopeampi kun kaikki tuntee vähän toisensa. Että se on vähän sellainen, voisiko sanoa, 3-4 hengen ydinryhmä jotka lähtee tekemään ja sitten siihen voi tuoda muita ihmisiä jotka ei välttämättä tee sen saman ryhmän kanssa töitä.*

*On sitten kaksi eri tasoa, on hankkeen johtaminen ja projektin johtaminen. Se hankkeen johtaminen tietysti tehdään hyvin pienemmällä ryhmällä että siinä ei välttämättä ole kuin kahdesta neljään ihmistä.*



*... käytännössä etätyö on hieno asia, mutta se sopii vain silloin kun sulla on se suunnittelun, jutun hakemisen vaihe sä voit mennä erakoitumaan, mutta sitten kun tehdään ratkaisuja, tehdään beetaa, niin syytä kaikkien olla paikalla samoissa tiloissa.*

Projektin menestyksekkäs onnistuminen edellyttää, että kaikki projektiryhmän osapuolet kommunikoivat keskenään mahdollisimman paljon, mikä vaatii sitä, että tekijöiden on työskenneltävä yhdessä paikassa. Mikäli on kyse suuremmasta hankkeesta, osallistuu hankkeen johtamiseen ohjausryhmä, joka ei ota osaa yksittäisen projektin käytännön toteutukseen.

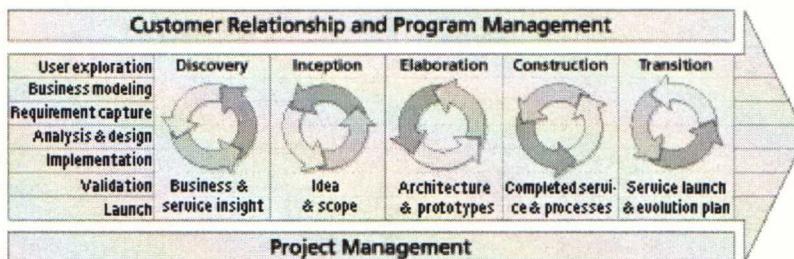
*Tietysti siis sillä tavalla tehdään, että esimerkiksi kun synnytetään prototyyppiä, niin kaikkien on syytä osallistua sen prototyypin arviointiin ja ehkä niin että suunnittelija, pääsuunnittelijat, ohjaa vähän myös projektipäällikön kanssa, että miten sen palvelun pitäisi toimia. Tai miltä jonkun kampanjan tulee näyttää, niin sen AD:n on syytä katsoa, että jos se on animoituna, niin sen on syytä se visionsa pystyä myöskin ohjaamaan: ”Haluan, että sinä animaattori teet minulle tämän näköistä jälkeä”. Sillä tavalla kaikkien on syytä myöskin osallistua siihen toteutukseen. Jälleen kerran se vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta sellaista ei saa tapahtua, että herra Suunnittelija tulee ja antaa dokumentin herra Koodaajalle ja sitten sen jälkeen ne ei koskaan näe enää. [...] Okei siinä on tällainen kapulanvaihtopaikka, mutta me ollaan sen takia just rakennettu malli joka pakottaa tähän tällaiseen prototyypin tekemiseen, jotta tämä kapulanvaihto olisi sellaista että koko 400 metrin ajan joka sadan metrin kohdalla vaihtuu taas kapula edes takaisin. Sen takia tota ollaan lähetty hakeen ton tyyppistä prototyyppimallia. Jotenkin mä näen, että koko bisnes missä me ollaan, niin prototyyppien tekeminen on entistä tärkeämpää koko ajan. Siis mitä nopeammin saat prototyypin aikaiseksi, sitä nopeammin sä saat koko projektia eteenpäin.*

Projektiryhmät toimivat Satamalla pitkälti itseohjautuvasti, eikä niin, että kaikkien asioiden täytyy mennä ensin projektipäällikön kautta. Projektiryhmän jäsenet kommunikoivat suoraan keskenään, mikä vaatii toteuttajilta vastuunkantoa.

## Prosessin kuvaus

SUP määrittelee ohjeistukset kaikille projektiin liittyviin tehtäviin ja sisältää esimerkkejä ja mallipohjia asiakkaalle toimitettavista dokumenteista. Malli on kuvattuna kuviossa 19.

**Kuvio 19: Satama Unified Process**



lähde: Satama Interactive ([www.satama.com](http://www.satama.com))

Kuviossa on vaaka-akselilla kuvattuna SUP:in viisi vaihetta aikajärjestyksessä: Discovery, jossa perehdytään luotavan palvelun vaatimuksiin niin liiketoiminnan kuin käyttäjänkin näkökulmasta. Inception, jossa muodostetaan palvelun idea ja tehdään rajaukset. Elaboration-vaiheessa luodaan arkkitehtuuri ja prototyypit. Construction-vaiheessa viimeistellään palvelu ja siihen liittyvät prosessit. Transition-vaiheessa palvelu lanseerataan ja tehdään suunnitelmat jatkokehityksestä

**Taulukko 5: SUP:in työkulut**

1.	User exploration	käyttäjätutkimus
2.	Business modelling	liiketoimintojen mallinnus
3.	Requirement capture	vaatimusmäärittely
4.	Analysis & design	analyysi ja suunnittelu
5.	Implementation	toteutus
6.	Validation	hyväksyntä
7.	Launch	julkistaminen

Mallissa on vaiheiden lisäksi kuvattuna pystyakselilla seitsemän työkulua (workflow, taulukko 5), jotka kulkevat viiden vaiheen läpi. Nämä työkulut toistuvat periaatteessa kaikissa vaiheissa, tosin niiden sisältö vaihtelee. Esimerkiksi user exploration ja business modelling painottuvat prosessin alkupäähän ja launch loppupäähän. Lisäksi mallissa on kuvattuna koko projektin keston ajan jatkuvat projektinhallinta sekä asiakkuuden ja hankkeen johtaminen.



*... tää on ehkä erilainen kuin itse asiassa aika monen yrityksen mallit. Monet yritykset ajattelee prosesseja kauhean kaavamaisesti.*

*...tässä niin kuin ne elementit, joita yleensä tällaisen palvelun tekemisessä tarvitaan, eri näkökulmista, liittyen liiketoiminnan kehittämiseen, liittyen käyttäjä-lähtöisyyteen, liittyen vaatimusmäärittelyyn, liittyen designiin, teknologiaan, testaamiseen, laadunhallintaan, projektihallintaan. Kasattu ne elementit. Ja nyt on ideana se, että kun lähdetään suunnittelemaan yhtä yksittäistä projektia niin katotaan se, että mitä asioita me tässä tarvitaan, mikä asiat on jo olemassa, mitä me tehdään, mitä asiakas tekee, mitä ehkä joku kolmas toimittaja tekee ja minkälaisella tarkkuustasolla mennään.*

*Projektipäällikön tehtävänä on valvoa, että jokaisen näiden workflow:n kohdalla siinä kyseisessä vaiheessa olevat mahdolliset suunnitteludokumentit tai yhteenvedodokumentit [...] kaikki tehdään.*

*Ne on suoraan Rational Unified Processista... poimittu... aiheet. Ainoa mitä me tehtiin siihen eroa, että Rationalissa on Inception, Discovery, Elaboration ja Validation vaiheet, niin me lisättiin sinne sellainen Discovery vaihe, [...] sen takia että tässä Rationalissa ei ollut tällaista käyttäjätutkimus-osa-aluetta, sellaista innovatiiviseen työhön liittyvää prosessin vaihetta, johon tietysti niitä workflow:ta nyt ei ole montaa.*

Satama Unified Process on rakennettu varta vasten digitaalisen median ratkaisujen joustavaa toteuttamista ajatellen. Kussakin projektissa projektipäällikkö on vastuussa mallin soveltamisesta ja prosessin etenemisestä.

### **Lupausten pitäminen**

Satamalla asiakkaista pitää huolta Account Managerit (AM). Kun ryhdytään neuvottelemaan jostakin toimeksiannosta, niin AM:n lisäksi mukaan lähtee konsultti tai muu tietyn alan asiantuntija. Asiantuntija tietää parhaiten, mitä voidaan ja kannattaa tietyssä tilanteessa tehdä, eikä AM:n tehtävänä ole antaa näitä lupauksia. Monet myyjistä ovat aluksi toimineet Satamalla konsultteina. Sataman organisaatiomallissa myynti on integroitu vahvasti tekijöiden yhteyteen, joten kommunikaatiokatkoksia tapahtuu harvoin.

## Asiakkaan rooli

Satama pyrkii kaikissa toiminnoissaan toimimaan asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden palvelemisen taustalla on asiakkuusstrategia, jossa on määritelty avainasiakkuudet joita kehitetään pitkäjänteisesti. Jokaisen asiakkuuden kohdalla palveluprosessi on hieman erilainen mutta projektit toteutetaan SUP:ia soveltaen.

*... tällöinen asiakaslähtöinen toimintamalli. Eli asiakkuusstrategia lähtee siitä, että on tällaisia avainasiakkuuksia, joita pyritään hoitamaan pitkäjänteisesti. Ja tarkoittaa sitä että tietysti silloin toimintamallit eri asiakkuuksien osalla on – niin kuin saakin olla – vähän erilaisia.*

Vaikka asiakasta ei ole otettu mukaan prosessimalliin, niin asiakkaan näkökulma on koko ajan taustalla mallin soveltamisessa. Mallissa on kuvattuna kaikki dokumentit mitkä tuotetaan ja jotka asiakas kaikki saa lopputuotteen lisäksi. Lisäksi mallin vaihteellisuus luo luonnollisia ajankohtia tapaamisille kunkin vaiheen lopussa. Lisäksi malli, joka on nykymuodossaan melko monimutkainen, on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja tämän minimaalisuuden ylläpitämiseksi mallista on tietoisesti jätetty asiakas pois. Satamalla on kehitetty oma mallinsa asiakassuhteen hoitamiseksi, jossa on otettu huomioon kaikki asiakasta koskevat asiat. Se, että toimitusprosessista välittyy yhtenäinen kuva asiakkaalle, on projektipäällikön osaamisesta kiinni.

Asiakkaaseen päin pitävät yhteyttä pääasiassa Account Manager (koko asiakassuhteen ajan) ja projektipäällikkö (projektin ajan). Lisäksi projektiryhmiin kuuluvat ”pääsuunnittelijat” saattavat pitää suoraan yhteyttä asiakkaan kyseisistä asioista vastaavien henkilöiden kanssa ja raportoivat näistä yhteydenotoista Account Managerille tai projektipäällikölle. Lisäksi projektiryhmiin kuuluvat konsultit ovat usein suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä.

## Kolmannet osapuolet ja SUP

Alihankkijat toimivat projektiryhmän jäseninä siinä missä Sataman omat työntekijät, he ovat käyneet läpi koulutuksen SUP:ista ja työskentelevät projektin aikana Sataman tiloissa. Tällöin alihankkijat toimivat täysin SUP:in mukaisesti ilman, että heidät olisi täytynyt ottaa mallissa erikseen huomioon. Monitoimittajaprojekteissa kolmannet osapuolet taas eivät välttämättä edes huomaa, vaikka Satama sitä käyttäekin. On myös ollut tapauksia, joissa asiakas on vaatinut, että



kaikki projektin toimittajat käyttävät Sataman prosessimallia, jolloin kolmannet osapuolet ovat joutuneet tähän taipumaan.

*Siis alihankkija on tän projektitiimin jäsen siinä missä joku satamalainen.*

*Useimmiten ne alihankkijat vielä istuu sen projektin ajan meidän tiloissa*

*... ”me tehdään näin, te teette noin. Ja okei no sitten valitaan toi tai tää meidän tai tehdään tästä väliltä joku sellainen tapa, millä me tehdään tää projekti yhdessä, että asiakas saa sen, mitä se on tilannut”.*

Satama Unified Process ei ota kantaa kuka suorittaa kunkin osan projektista, alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita käsitellään mallissa kuten Sataman varsinaisia työntekijöitäkin.

### **Erilaiset toimeksiannot ja SUP**

SUP:ia pyritään soveltamaan kaikissa Sataman tekemissä toimeksiannoissa. Koska mallia pitää aina soveltaa, eikä noudattaa, pystytään sitä muokkaamaan joustavasti kulloiseenkin tilanteeseen. SUP kokonaisuudessaan toimii parhaiten kun on kyseessä suuren kokoluokan projekti. Esimerkiksi viestinnällisissä projekteissa ei vaatimusmäärittelyiden tarvitse olla yhtä kattavia kuin vaikkapa laajoissa verkkokauppprojekteissa. Kaikkein pienimmissä projekteissa SUP:ia ei välttämättä käytetä – tällöin on kyse esimerkiksi jonkun vanhan sovelluksen aikaisemmin sovitusta päivittämisestä.

*Rehellisyyden nimissä tää ei oo ihan näin ideaali tää maailma kun se on, mutta.. yritetään siihen että se on tollanen. Meillä on hyviä kokemuksia kun on hyvin selkeä, esimerkiksi verkkopalvelun kehitysprojekti, niin siihen on hyvä käyttää tota. Mutta heti jos on pikkaisen hämyisempi se, mitä sieltä tulee ulos, niin se ei välttämättä mene ihan noin suoraviivaisesti. Mutta kun katsoo taaksepäin niin kyllä varmaan 90% projekteista pystyy viimeisen kahden vuoden sisältä sanomaan, että me tehtiin se just tämän meidän prosessimallin mukaan.*

*Se ei sovellu välttämättä suoraan ihan viestinnän tekemiseen. Siinä on samoja elementtejä kuin viestinnän tekemisessä jos miettii, että miten syntyy esimerkiksi joku kampanja, viestintäkampanja. Siinähan haetaan usein ensin mahdollisesti sitä perusasiaa minkä ympärille sitä rakennetaan, sitä peruslupausta ikään kuin – voisi sanoa mainostoimistoihmisten perussuunnittelua – ja haetaan sitä kiteytystä, että*

*”okei, tää on se juttu, mitä me halutaan tarjota”. Mutta sitten sen jälkeen ruvetaan miettimään millä interaktiivisin keinoin me pystytään kertomaan vastaanottajalle, että” tää on sen tuotteen tai palvelun lupaus ja tän takia sun kannattaa ostaa tämä tai hankkia tämä kyseinen tuote”. Tietyllä tavalla siinä on kyllä näitä samoja vaiheita, mutta ne ei oo välttämättä ihan niin tehokkaasti hyödynnetty.*

*... jos tehtäisiin vain puhtaasti hyvin viestinnällisiä duuneja niin voi olla, että se prosessi olisi helvetin paljon yksinkertaisempi ja streamlainattu.*

Markkinointiviestinnälliset projektit sisältävät suunnitteluun liittyviä työvaiheita, joita voisi olla vaikea sisällyttää prosessimalliin, eikä tuotteistetuista prosessimalleista olekaan näissä projekteissa niin paljon hyötyä kuin projekteissa, jotka sisältävät teknisiä tai muita vaatimusmäärittelyjä.

### **7.2.3. Tuotteistaminen on Satamassa pitkällä**

*...monet yritykset miettii tuotteistamista lopputuotteiden kannalta. Tuotteistaako ne jonkun meidän valmistaman vaikka extranet-palvelun tekemisen. No mitä me ollaan itse asiassa tässä nyt tehty, että me ollaan tuotteistettu se prosessi, koska siis kärjistettynä voi sanoa, että asiakas saa sekä 50 Word ja PowerPoint-dokumenttia että sen sain.*

#### **Miksi määritelty eli mallin hyödyt**

Malli on kehitetty siksi, että projektit pysyisivät aikataulussaan ja budjetissaan. SUP:in avulla pystytään paremmin arvioimaan kustannuksia ja toimittamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin sopivia ratkaisuja. SUP on perustana kaikille satamalaisille yhteiselle kielelle, jolla kommunikoidaan sisäisesti. Lisäksi mallin avulla on haettu uskottavuutta asiakkaiden ja muiden toimijoiden silmissä.

*SUP on suunniteltu parantamaan tuottavuutta ja varmistamaan tulosten korkeatasoisuus, ja se tukee erinomaisesti toimintaa monitoimittajaympäristössä.  
(Vuosikertomus 2002)*

Toisaalta se, että yrityksessä on muodostunut muutaman hengen ryhmiä, jotka mielellään tekevät töitä yhdessä lisää myös kommunikaation ja samalla koko toiminnan tehokkuutta.



*... on 260 työntekijää, niin on joku yhteinen kieli. Ja sitten kun on erilaisia kompetensseja, on hyvin teknologisia, on hyvin innovatiivisia viestinnällisiä, on hyvin pragmaattisia projektipäällikkörooleja, niin on yhteisiä välineitä joilla nää pystyy kommunikoimaan keskenään.*

*Kun asiakkaiden kanssa joutuu puhumaan samasta asiasta eri termeillä, niin sitten meillä on yhteinen selkäranka mistä lähetään.*

SUP:in avulla haettiin seuraavia hyötyjä: tuottavuuden parantaminen yksinkertaistamalla ja tehostamalla prosessia sekä tekemällä asioista uudelleenkäytettäviä. Kilpailukyvyn paraneminen on suoraa seurausta tuottavuuden paranemisesta. Yhtenäisen kielen ja kulttuurin luominen oli tärkeää varsinkin mallin kehittämisen alkuvaiheessa jolloin Satama oli nopeassa kansainvälistymisvaiheessa ja piti varmistaa, että kaikkialla tehtiin asiat samalla tavoin ja että voitiin liikutella ihmisiä maasta toiseen. Markkinoinnilliset syyt – lähinnä luotettavuuden ja uskottavuuden viestiminen asiakkaille – olivat syynä siihen, että mallille on haettu ISO9001-laatusertifikaatti. Lisäksi erittäin tärkeää syy oli laadun parantaminen.

*... jos toimit ympäristössä jossa on yhtään tietoteknisiin järjestelmiin liittyviä hankkeita niin... ihan sen hankkeen läpimenon varmistamiseksi, aikataulusta, budjetista, niin se kannattaa rakentaa sellainen prosessi jolla sä varmistat että tulee tehtyä asiat oikein.*

*Ja sit se on ihan yrityksen uskottavuuden kannalta että on joku selkeä kuvattu tapa toimia niin kyllähän se tietyllä tavalla luo uskottavuutta. Että se ei oo vaan koko, vaan että se on myöskin että me ollaan mietitty miten meidän kannattaisi tää homma toteuttaa.*

*Ja on toisaalta joku kohde jota kehittää ja viedä eteenpäin.*

*Se on ihan eri asia kertoa asiakkaalle, että ”me tehdään asia näin, meillä on tällainen malli, tässä on siitä kirja, jossa on kuvattu: tää toimii näin. ja nyt meillä on sitten vielä ISO 9001 –laatusertifikaatti tälle”*

*Se pakottaa sen että jokaisen tällaisen vaiheen lopussa teet jonkun tyyppisen prototyypin, on se nyt sitten rautalankaprototyyppi, photarissa<sup>4</sup> piirretty leiskaprototyyppi tai sitten joku puolivalmis beta.*

Tuotteistettu tuotantoprosessi pakottaa tekemään asioita järjestelmällisesti, ja mitä isommasta projektista on kyse, sitä tärkeämpää se on. Toisaalta tuotteistettua prosessimallia voidaan käyttää oman sisäisen toiminnan kehittämisen kohteena sekä markkinointiviestinnällisiin tarkoituksiin osoittamaan asiakkaalle, että yrityksen toiminta kestää vaativankin ulkopuolisen tarkastelun.

### **Voiko prosessilla myydä?**

Satamalle SUP on myyntiargumentti, mikä korostuu erityisesti silloin, kun on kyse monitoimittajaprojektista. Tällöin mukana on usein IT-konsulttiyrityksiä, joilla on pitkälle kuvutatut prosessimallit.

*Se on yksi myyntiargumentti. Se myyntiargumentti korostuu erityisesti silloin jos on monitoimittajaprojekti, ja siellä on joku selkeä IT-talo mukana, niin heillä on yleensä hyvin tiukasti kuvattu prosessi. Ja nyt, me otettiin Rational sen takia, että se on hyvin tällainen geneerinen tapa...*

### **Prosessin kehitys**

SUP:in kehitystä hoitaa erikseen nimetty vastuuhenkilö, jolla on apunaan kehitysryhmä, johon kuuluu edustajia kaikista eri kompetensseista. Ryhmän tehtävänä on ylläpitää tietokantaa, johon on kerätty esimerkkejä ja mallipohjia erilaisista lopputuotteista sekä dokumenteista. Lisäksi kehitysryhmä järjestää koulutuksia toimitusprosessista.

Kehitystyhmillä on oma sähköpostiosoite, mihin kaikki Sataman työntekijät voivat lähettää ehdotuksiaan prosessista. Esimerkiksi työntekijä voi todettuaan, ettei tietokanta sisällä jotain tiettyä dokumenttia, tehdä valmiin mallipohjan la lähettää sen tähän sähköpostiosoitteeseen. Kehitysryhmän tehtävänä on puolivuositain käydä läpi kaikki ehdotukset ja lisätä ne tarvittaessa tietokantaan.

---

<sup>4</sup> Adobe Photoshop, ammattilaisten suosima kuvankäsittelyohjelma.



## Miten kehittäminen alkoi

Salmisen (2001) mukaan odotukset SUP:ia kohtaan alkukevällä 2001 olivat kovia. Satamassa odotettiin varsinkin koetun laadun paranemista uuden mallin avulla.

Satamassa ruvettiin 1999 kehittämään toimitusprosesseja, jotta yrityksen voimakas kasvu pystyttäisiin hallitsemaan niin, että toimeksiantojen toteuttaminen olisi mahdollisimman yhdenmukaista. Yrityksessä ei kuitenkaan saavutettu yhteisymmärrystä siitä, minkälaisen mallin tai mallien lopulta tulisi olla yhteisen toimintatavan perusta. Tällöin yrityksessä todettiin erilaisten mallien tutkimisen jälkeen, että Rational Unified Process (RUP) saattaisi sopia Sataman tarpeisiin. RUP on ohjelmistoteollisuudessa laajalti käytetty malli ja aluksi Sataman mielenkiinto kohdistui varsinkin RUP:ssa käytettäviin työkaluihin<sup>5</sup>. Pian kuitenkin kävi selväksi, ettei Sataman ongelmiin löytyisi ratkaisua uusilla työkaluilla vaan koko yrityksen toimintatapaa ja -kulttuuria tulisi muuttaa. Yrityksen ylimmälle johdolle tehtiin esitys, että pieni ryhmä eri kompetenssien ihmisiä kokoaisi ”loogisesti hyvän mallin” aikaisemmin käytössä olleiden prosessien ja RUP:n pohjalta. Ryhmä kokosi näistä ja uusista ideoista mallin, jonka tuli olla looginen kokonaisuus. Uusia ideoita saatiin esimerkiksi tutkimalla arkkitehtuuria – sitä minkälainen prosessi on talon rakentaminen ja mitä asioita siinä pitää ottaa huomioon. Lopulta ryhmä sai valmiiksi mallin, johon tuli erotuksena RUP:stä käytettävyyden ja käyttäjälähtöisen suunnittelun elementit, jotta palvelun suunnittelussa huomioitaisiin käyttäjien todelliset tarpeet. Muita SUP:in erityispiirteitä on mm. se, että prosessikaaviossa ei esiinny yhtään nuolta, kuten yleensä.

*Okei siellä jotkut vastusti, mutta sitten käytännössä nyt oli sitten se että meidän toimitusjohtaja siinä vaiheessa oli niin vahvasti tän puolella...*

Ennen SUP:in kehittämisen aloittamista koko henkilökunta oli mukana toimitusprosessien kehittämisestä. Kun SUP:ia sitten ryhdyttiin kehittämään, 5 hengen kehitysryhmä kokosi kaikki esitetyt ideat ja jatkoi kehittämistä ylhäältä alaspäin. Kehitysryhmä loi ensimmäisen version mallista, jonka jälkeen on luotu sisältöä (dokumenttipohjia ja esimerkkejä) sekä koulutettu henkilökunta mallin käyttöön ensimmäisen kerran. Tämän jälkeen on jatkettu sisällön luomista ja jatkettu koulutusta. Alkuvaiheen jälkeen RUP:n työkalujen hyödyntämisestä luovuttiin ja Satama onkin irtisanonut kaikkien tähän liittyvien ohjelmistojen lisenssit. Jäljelle jäi tapa toimia.

<sup>5</sup> Rational Unified Process käsittää metodologian lisäksi myös erilaisia työkaluohjelmistoja. Lisätietoja <http://www.rational.com>.



*Ja tota, siinä oli tietysti aikamoinen semmoinen, kun oli monia mielipiteitä ja koettiin sitten niistä päästä kompromissiin. Ja se sitten loppujen lopuksi kulminoitu niinku siihen että mä esitin meidän ylimmälle johdolle, että tota ”tää voidaan tehdä, mutta tässä ei voi tehdä kompromisseja, tässä pitää loogisesti hyvä malli. Ja että tiettyssä mielessä nyt tiedetään mielipiteet, on nämä 5 henkeä, me tehdään se malli. Mutta me tehdään siitä niinku loogisesti hyvä, ja se on niinku sitä kautta, että se ei ole ikään kuin kompromissi siitä millaisia toiveita on, vaan niinku ne huomioiden tehdään loogisesti hyvä malli.”*

*... se just että on tarpeeksi pieni porukka, joka voi löytää yhteisen näkemyksen, niin sitten vaan niinkun kehittää omaa. Ja tavallaan kyllä sitten sen työn tuloksena syntyi esimerkiksi tää tämmöinen elementtijako, että päädyttiin siihen, että ”okei, meidän prosessikuvauksessa ei oo nuolia ja muuta”. Se ei oo niinku mistään peräisin, se on vaan niinku siinä syntynyt ajatus.*

SUP:ia ryhdyttiin kehittämään, koska yrityksessä koettiin, että toiminnan kasvun turvaamiseksi sekä tuotannon laatutason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi oli pakko yhtenäistää yrityksen sisäiset toimintamallit. Satama Unified Process on pitkällisen kehitysprosessin perusteella synnynyt. Sen suunnittelun alkuvaiheessa kaikki halukkaat saivat tuoda mielipiteensä esille, minkä jälkeen pienempi ryhmä kasasi kokonaisen prosessimallin, joka hyväksytettiin johdolle ja esiteltiin henkilöstölle. Kehitysprosessi ei siis aluksi ollut kovinkaan järjestelmällinen, ennen kuin pienempi ryhmä lähti kehittämään sitä eteenpäin.

### **Sisäinen markkinointi**

Mallin lanseerauksessa sisäisesti käytettiin apuna mm. ulkoista julkisuutta ja yhteisiä koulutustilaisuuksia. Koko Sataman henkilökunta kävi läpi koulutuksen prosessista ja siitä, miten se tulisi kunkin omissa työtehtävissään ottaa huomioon. Kaikkein eniten koulutettiin projektinhallinnasta vastaavia henkilöitä, sillä heidän vastuullaan on kunkin projektin osalta varmistaa, että SUP:ia sovelletaan.

*...silloin kun tää lanseerattiin, tää lanseerattiin aika voimallisesti. Meillä kävi kaikki ihan vastaanottovirkailijasta alkaen koulutusputken läpi.*

*Kyllä se pitkälti on tietysti koulutusten kautta ja tietysti intrassahan tämä on niinku jatkuvasti näkyvissä.*



Koulutuksissa on käytetty apuna simulaatioita, joissa kuvitteelliselle asiakkaalle toteutetaan projekti, johon on kerätty kokemuksia eri asiakasprojekteista. Näissä simulaatioissa ei välttämättä enää puhuta SUP:ista sinänsä vaan tärkeämpää on että prosessin eri osa-alueet tulevat tutuiksi ja projektit etenevät varsinaisen SUP-koulutuksen jäädessä taustalle.

*... tällaista tapaa toimia pitää säännöllisesti aina myydä myös talon sisällä. Mutta sitä ei voi myydä koko ajan, ettei tule sitä, että ”tärkeintä ei ole lopputulos vaan tärkeintä on prosessi”. [...] jos sä koko ajan höpöttäisit prosessimallista niin pelkään, että se voisi muuttaa ihmisten mindsettiä siihen, että sen sijaan, että ne tekisi asioita fiksusti, niin ne ottaa jonkun dokumentin ja hakkaa ja täyttää sen miettimättä, että onko sillä aidosti lisäarvoa. [...] Että saman asian hoitaa kirjoittamalla dokumentin PostIt-lapun taustalle ja viemällä sen graafikolle, että mä haluan tällaisen postikortin kuin että lähtee kauheasti muuten sitä speksaamaan<sup>6</sup>. Mutta silloin kun tehdään isoja verkkopalveluita, sellaisia asioita jotka varmasti tulee elämään vuosia, sellaiseen käyttöön kehitetään, niin niihin on hyvä käyttää tollaista mallia joka jättää myös muistijäljet mitä tehtiin, mitä suunniteltiin.*

*... sitten kun sitten taas otetaan tarkasteluun SUP sinänsä, täällä sitten joku voi ollakin vähän, että ”mä en kyllä niinku noudata SUP:ia”. Ja sitten mä kysyn: ”No mitäs sä sitten teet?” Ja sitten kun se kertoo, niin ”kyllähän sä noudatat”. Että sitä ei välttämättä niinku tajuta, mikä on toisaalta ihan hyväkin asia.*

Satamassa on pyritty kouluttamaan kaikki työntekijät SUP:in. Kuitenkaan yrityksessä ei ole pyritty siihen, että työntekijät orjallisesti noudattaisivat sitä vaan, että kaikilla olisi yhteinen tapa toimia.

## **Tuotekehitys**

Satama Finlandin sisälle perustettiin keväällä 2003 liiketoimintayksikkö, jonka tehtävänä on tarjota valmiskalusteita asiakkaille, eli myydä eri valmistajien ohjelmistotuotteita. Nämä tuotteet ovat sellaisia, että niitä on käytetty aikaisemmin Sataman asiakasprojekteissa, jolloin yritykseen on kerääntynyt osaamista, jota nyt yritetään myydä asiakkaille ohjelmistojen kylkiäisenä. Myytävät tuotteet ovat esimerkiksi sisällön- ja kampanjanhallinnan työkaluja. Kuitenkaan Satamassa ei ole suunnitelmia omien tuotteiden kehitystyöhän ryhtymiseen.

---

<sup>6</sup> Speksata = määritellä

*Mutta mä en usko, että me tehdään – ainakaan lähitulevaisuudessa – omia tuotteita. Me voidaan tehdä sisäisesti puolivalmiita, joita voidaan käyttää jossain asiakkaan jutussa hyväksi, että... Meillä on yksi iso asiakas joka vähän pakottaa meidät miettimään tällaisia puolivalmiita juttuja, koska ne haluaa sitten monistaa niitä kaikkialle maailmaan.*

#### **7.2.4. Muita havaintoja**

##### **Mitä asiakas ostaa**

Asiakkaalla voi olla Satamaan yhteyttä ottaessaan selkeä tarve, johon tarvitaan tietty ratkaisu. Joskus asiakkaalla on jo olemassa ratkaisu mielessä, eikä toimittajalla ole muuta vaihtoehtoa kuin alistua siihen. Kuitenkin asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja valitsevat usein nimenomaan halvimman toimittajan.

*Lähtökohtaisesti kyllähän asiakkaalla on niinkun heidän omassa päässään havaittu tarve. Se tarve voi olla sitä, että ”meidän verkkopalvelu pitää uudistaa”, ”meidän verkkopalvelu pitää uudistaa niin, että siihen tulee että se on helppo päivittää” tai asiakkaalla voi olla jopa tarve se, että ”meidän sisäinen viestintä ei oikein kulje”. Tai asiakkaan tarve on, ”että pitäisi myydä tätä tuotetta maailmalle niinkun tsiljoonittain” eli hyvin markkinoinnillinen tarve. Ja sitä tarvetta hän lähtee tietysti tyydyttämään tietysti jollakin tavalla, päätyy keskusteluun meidän kanssa ja sitten ehkä jostain edellä mainitusta syystä toteaa, että ”okei, lähetään rakentamaan”.*

*Esimerkiksi mä oon hävinnyt keissejä jotka on päättynyt sen takia että meillä on väärä softa, meillä on väärä sisällönhallintajuttu. Asiakas ei halua sitä. Vaikka me oltais niinkun muuten, että meidän lopputulos on hyvä ja asiakas sanoo, että ”varmaan se on todennäköisesti erittäin hyvä, mutta mä ostan mieluummin vaikka Microsoftin tuotteita toltä teidän kilpailijalta” tai ”mä ostan tän halvemman sisällönhallintajärjestelmän, kuin mitä te tarjoatte”. Eli, eli asiakkaat on tietysti hintatietoisia siinä suhteessa, että kyllä ne meiltäkin sitten viime kädessä lähtee katsomaan, että mikä se on se hintalappu siellä. Osaa kiinnostaa vaan se hintalappu, osaa kiinnostaa jopa se, että miten tää jakautuu niinkun eri tehtäviin tunneittain.*



Satamassa on myöskin törmätty asiantuntijapalveluille yleiseen ongelmaan, eli asiakkaan heikkoon osaamiseen.

*Suurin haaste meidän bisneksessä on se että kun asiakas lähtee katsomaan, että ”miksi graafikolla on 40 tuntia, miksi tolla tekninen suunnittelija 40 tuntia, tarvitaanko tässä muka näin paljon näitä”. Millä sä perustelet sitä, muuta kuin, että sulla on se kokemus siitä että tän tyyppisissä projekteissa nyt menee suurin piirtein noin paljon tunteja tähän hommaan.*

*Että kyllä asiakkaat tänä päivänä valitettavan paljon ostaa tuntihintaa.*

*...toivoisi, ettei ne tuijottaisi siis yksittäistä tuntihintaa. Mutta erityisesti julkishallinnon puolella on se, että se ainoa kriteeri, jolla siellä päätetään tänä päivänä on se, että mikä on keskituntihinta*

*Siis jokainen haluaa hyvän lopputuloksen, mutta se ei oo välttämättä se asia mistä ne lähtökohtaisesti lähtee maksamaan. Että siinä mielessä me ollaan aika kaukana mainonnan tekemisestä, että mainostoimistohan myy sen lopputuloksen ja asiakas ostaa sen lopputuloksen, mutta digitaalisten palvelujen kehitys vielä hyvin kaukana tästä niinkun ihannetilasta.*

*...saatetaan täälläkin [hankkeen alkuvaiheessa] tehdä palasia kiinteällä hinnalla, mutta sitä ei myydä koko hela hoitoa kiinteällä hinnalla.*

Asiakkaiden verkkopalveluiden ostokriteereissä hinta nousee useimmiten esillä tärkeimpänä tekijänä. Mielestäni asiakkaiden ei kuitenkaan tulisi katsoa ensimmäisenä hintaa vaan lähteä liikkeelle siitä, mitä todella tarvitaan liiketoiminnallisen ongelman ratkaisemiseen. Varsinkin julkishallinnon ostopäätöksissä hinnalla tuntuisi olevan liian suuri merkitys. Pitkälti tämä varmasti johtuu siitä, ettei ostajilla ole muita keinoja eikä varsinkaan osaamista vertailla saatuja tarjouksia. Kaikella todennäköisyydellä tilanne paranee vähitellen ostajien kokemusten karttuessa, mutta tämä muutos tulee viemään vielä pitkään.

### **Asiantuntija myyjänä**

Satamalla koetaan, että tämän päivän digitaalisen median tuotannon asiantuntijan työhön kuuluu asiakkaan kanssa toimiminen ja oman asiantuntemuksen myyminen. Tämä asettaa vaatimuksia

tekijöiden kommunikointitaidoille. Kokemukseni perusteella asiakaskommunikoinnin tärkeyttä ei ole tarpeeksi huomioitu alan koulutuksessa.

*Kyllä aikalailla monet [satamalaiset] ovat tajunneet sen, että [työnkuvaan] kuuluu se myyminen.*

### 7.2.5. Yhteenveto

Satama Interactive on suurin suomalaisista digitaalisen median yrityksistä ja on pitkällä tuotantoprosessinsa tuotteistamisessa. Satama Unified Model, yrityksen toimitusprosessi, perustuu ohjelmistokehityksessä laajalti käytössä olevaan Rational Unified Model metodologiaan. SUP perustuu neljään periaatteeseen, jotka ovat iteratiivisuus, inkrementaalisuus, arkkitehtuurikeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys. Satamassa koetaan, että SUP on mahdollistanut laadun ja tuottavuuden paranemisen. SUP:in avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan tasalaatuisempaa ja luotettavampaa palvelua.

## 7.3. Valve Group Oy

### 7.3.1. Yleistä

Valve Group Oy (myöh. Valve) on keskisuuri digitaalisen median yritys. Se työllistää 20 henkeä ja se on perustettu 2000. Yrityksen perustajilla on pitkä kokemus alan pioneiriyrityksistä, kuten ToThePointista. Valveen asiakkaina on Suomen suurimpia yrityksiä ICT-, rahoitus- ja markkinointisektoreilta, kuten esimerkiksi TietoEnator, Tapiola ja BBDO. Valve voidaan laskea digimediayritysten jaottelussa (ks. luku 2.1.3.) erityisosaajiin. Yrityksen vuoden 2002 liikevaihto oli 1,3 milj. euroa ja tulos 120 000 €.

Valve pyrkii pitämään toimintansa kustannustehokkaana siten, että yksikkökooko on suhteellisen pieni, jolloin hallinnollista henkilökuntaa ei tarvita paljoa. Lisäksi yritys panostaa voimakkaasti laatuun, jonka se pystyy takaamaan kokeneen henkilökuntansa ansiosta. Korkeasta laadusta on osoituksena myös erinomainen kilpailumenestys.<sup>7</sup> Erottautuminen kilpailijoista on Valveelle helppoa, sillä täysin samoja asioita tekeviä yrityksiä on Suomessa vain muutama.

<sup>7</sup> mm. RE: Big One 2003, Huippusuora 2003



## Palvelutarjonta

Valve on keskittynyt rich median ympärille rakennettuihin digitaalisen markkinointiviestinnän ratkaisuihin. Toimeksiannot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: markkinointiviestintään, e-learningiin ja muihin toimeksiantoihin. Markkinointiviestintäprojektit ovat tyypillisimmillään markkinointikampanjoiden digitaalisia toteutuksia ja viestintää tukevia ratkaisuja. E-learning-projekteissa toteutettavat e-learning-moduulit tulevat oppimisjärjestelmiin, eivätkä yksittäisiksi toteutuksiksi. Kolmannen ryhmän muodostavat muut toimeksiannot ovat esimerkiksi yritys-presentaatiota messuille ja internetpelejä<sup>8</sup>. Kaikille toimeksiannoille on yhteistä, että niissä käytetään rich media –teknologioita (Flash, Director, Java).

*Lähestymme uusia asiakkaita pääsääntöisesti tarjoamalla heidän liiketoimintaansa sopivien digitaalisten markkinointimateriaalien suunnittelua.*

*Myynnintukimateriaalien tuotannossa vaihtoehtoisia toteutusmalleja ovat tuttu ja turvallinen yritysvideo, kalvot tai vaikka PowerPoint esitys. Nopeat tuotantoajat, matalat kustannukset ja ylivoimainen jälleenkäytettävyys toimivat argumentteina edellä mainittuihin nähden.*

Valven palvelutarjonta keskittyy digitaalisen markkinointimateriaalin suunnitteluun ja toteutukseen.

## Organisaatio

Valveen organisaatio on asiantuntijayritykselle tyypillisesti epähierarkkinen ja tasa-arvoinen. Työntekijät on jaettu osaamisalueidensa mukaisesti neljään ryhmään. Johtotehtävissä toimivat toimitusjohtaja ja kaksi Account Directoria, joiden tehtävänä on hoitaa asiakassuhteita ja markkinointia. Teknologiajohtaja ja kolme teknologiasuunnittelijaa ovat vastuussa projektien teknisistä ratkaisuista ja viisi mediasuunnittelijaa koostaa lopputuotoksia. Design ja sisältötehtävissä toimivat luova johtaja, kuusi Art Directoria ja yksi Copywriter. Yrityksellä ei ole pysyviä projektiryhmiä.

---

<sup>8</sup> Hiidenportti ([www.hiidenportti.com](http://www.hiidenportti.com)) on Metsäsäätiölle tehty opetushenkinen peli, jossa nuoret pääsevät pelin ohessa tutustumaan Suomen luontoon. Red Corona ([www.theredcorona.com](http://www.theredcorona.com)) on Valveen kehittämä monen pelaajan internetpeli, jossa mm. on oma radiokanavansa. Pelaajat maksavat pelin aikana lisäominaisuuksista tekstiviesteillä.

## Yrityksen rooli arvoverkostossa

Valve saa noin puolet toimeksiannoistaan suoraan loppuasiakkaalta, loput tulevat kolmansien osapuolien kautta. Näitä kolmansia osapuolia ovat usein mainostoimistot, joiden suunnittelemiin markkinointikampanjoihin Valve toteuttaa digitaalisia osia. Mainostoimistot saattavat joko antaa Valveelle tarkat suunnitelmat siitä, mitä halutaan tai sitten Valve saa hyvinkin vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa digitaalista puolta kampanjassa. E-learning-moduulit toteutetaan TietoEnatorin rakentamiin oppimisjärjestelmiin ja näissä toimeksiannoissa sisältö ja projektin johto tulevat TietoEnatorilta.

*Suuri osa tuotannoistahan tilataan jotain muuta kautta kuin suoraan loppukäyttäjältä.*

*Alihankkijana toimiminen ei suoranaisesti vaikuta briiffin laatuun. On varsin harvinaista, että emme olisi jossain vaiheessa tuotantoa tekemisissä loppuasiakkaan kanssa.*

Projektin toteutukseen toimintaan ei paljoakaan vaikuta se, toimiiko yritys alihankkijana vai tehdäänkö projekti suoraan asiakkaalle. Olennaisempaa on asiakkaan tai vaikka mainostoimiston oma aktiivisuus suunnittelussa.

### 7.3.2. Tuotantoprosessi vaihtelee toimeksiannon tyypin mukaan

#### Projektiryhmä

Valveella ei ole käytössä pysyviä projektiryhmiä, vaan kuhunkin projektiin valitaan projektiryhmä erikseen. Projektiryhmän kokoonpano on tiedossa jo siinä vaiheessa kun projektia myydään, minkä ansiosta ei tule virhearviointeja siinä, kuinka kauan kunkin työvaiheen tekeminen kestää. Valveella ei ole myöskään kokopäivätoimisia projektipäälliköitä vaan projektiryhmän jäsenistä joku nimetään projektivastaavaksi, jonka tehtävänä on toimia projektipäällikön roolissa oman osaamisalueen mukaisen roolinsa ohella. Projektivastaava on nimellisesti vastuussa koko projektista asiakkaalle päin, vaikka kukin projektiryhmän jäsenistä on vastuussa omasta alueestaan.

*Kiinteiden tekijätiimien sijaan keräämme tuotantoryhmän hankekohtaisesti varmistaaksemme kustannustehokkuuden ja oikeiden resurssien läsnäolon.*



Kun kauppa on tehty, pidetään yrityksessä palaveri, johon kutsutaan monia henkilöitä ideoimaan projektia. Tähän ryhmään kuulumisen ei tarkoita sitä, että olisi mukana varsinaisessa projektiryhmässä.

Projektiryhmän kokoonpano riippuu pitkälti toimeksiannon laadusta. Yleisesti voidaan todeta projektiryhmään kuuluvan AD:n ja mediasuunnittelijan. Teknisesti vaativimmissa projekteissa ryhmään kuuluu tekninen suunnittelija. Lisäksi joissain tapauksissa, kun tarvitaan tekstimateriaalia, kuuluu tiimiin myös copywriter. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että AD on vastuussa lopputuotoksen ulkoasusta ja mediasuunnittelija sen toteutuksesta. Mikäli projekti vaatii erillistä käsikirjoitusta, tulee se usein ulkopuoliselta taholta.

Art Director on vastuussa projektin ulkoasusta ja vaikuttaa täten pitkälti lopputuotteen informaatio suunnitteluun ja käytettävyyden suunnitteluun. Mediasuunnittelijan tehtävät ovat monipuolisia. Hänen tehtävänä on koostaa lopputuotos, jolloin hän saattaa joutua toteuttamaan hyvinkin teknisiä ratkaisuja. Lisäksi mediasuunnittelija toteuttaa esitysten animaatiot ja äänimaailman.

*Normaalin presentaation suunnittelussa ad/graafinen suunnittelija vastaa karkealla tasolla esityksen ulkoasusta ja dramaturgiasta. Luonnollisesti esityksen kokoava mediasuunnittelija antaa oman panoksensa lopulliseen tuotteeseen.*

Teknisen suunnittelijan tehtävänä on osallistua lopputuotteen ohjelmointityöhön. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu järjestelmäintegraatio, eli lopputuotteen yhdistäminen asiakkaan olemassa oleviin tietojärjestelmiin. Mediasuunnittelijan ja teknisen suunnittelijan tehtävät ja näitä tehtäviä hoitavien ihmisten taidot eivät eroa paljon toisistaan. Erona on se, että mediasuunnittelija pääsee jonkin verran vaikuttamaan lopputuotteen ulkoasuun.

Lisäksi projektiryhmässä on joissain projekteissa mukana Copywriter, jonka vastuulla on tekstisisällön tuottaminen. AD ja mediasuunnittelija ovat molemmat mukana lähestulkoon kaikissa projekteissa, vain kaikkein pienimmissä toimeksiannoissa (esimerkiksi banner-mainoksen tekeminen) kuuluu projektiryhmään vain AD.

### **Asiakassuhteiden hoito**

Valveella on kolme henkilöä, jotka ovat vastuussa asiakassuhteista. Monessa projektissa nämä henkilöt – toimitusjohtaja ja kaksi Account Manageria – toimivat asiakasyhteyshenkilönä.



Osassa projekteja valitaan projektiryhmästä projektivastaava, jonka tehtävänä on pitää yhteyttä asiakkaaseen. Mikäli asiakassuhteista vastaavat henkilöt eivät varsinaisesti ole mukana projektiryhmässä, pidetään heidät kuitenkin koko ajan tietoisina projektin kulusta.

*Kaikki ne meilit mitkä liittyy siihen projektiin tulee cc:nä. Ja reagoidaan vaan jos on pakko, akuuteissa tilanteissa.*

Se, että projektissa mukana olevat asiantuntijat ovat tiedossa jo ennen projektin aloittamista ja ovat tavanneet asiakkaan, auttaa varmistamaan sen, että asiakas saa sitä mitä hänelle on luvattu.

*...meillä ei esimerkiksi myyjä... sillä lailla rajaa projektia, että menisi itse kertomaan, mitä nyt tehdään vaan ottaa tekijän mukaan ja vastaa siitä että projekti on rajattu ja että sille sovitaan hinta. Sen jälkeen työ koostuu lähinnä seurannasta. Mutta ei siis mene itse ideoimaan, ja lupailemaan, että "Hei, rakennetaan teille kato tällainen internet ja pannaan se cd:lle ja sitten..."*

Kaikki yhteydenpito asiakkaan kanssa ei mene asiakasyhteyshenkilön kautta, mutta heidät pidetään tietoisina siitä, mitä asiakkaan eri edustajien kanssa on sovittu. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijat ovat parhaita kommunikoimaan omasta erikoisalastaan, jolloin kommunikaatiossa ei synny ongelmia siitä, että asiakasyhteyshenkilö ei pysty välittämään informaatiota oikeanlaisena asiakkaalle.

### **Tuotantoprosessin kuvaus**

Valveen tuotantoprosessi on luvussa 2.1.4. kuvailtujen palvelutuotannon arvoketjun ja digitaalisen median tuotantoprosessin kaltainen. Näissä suunnittelu edeltää toteutusta, jonka jälkeen seuraa julkistus ja käyttö. Valveen tuotantoprosessi kuitenkin vaihtelee sen mukaisesti, minkä tyyppinen toimeksianto on kyseessä. Valveen toimeksiannot jakautuvat kolmeen eri kategoriaan, joista e-learning projekteilla on selkeimmin muodostunut toimintaprosessi. Markkinointiviestinnän projektien toteutukset vaihtelevat suuresti toimeksiantojen välillä eikä niiden toteutusprosessi ole vakiintunut. Toisaalta myös messu- ja muissa presentaatioissa on selkeä jaottelu toteutusvaiheiden välillä.

*No siis jos... nyt ihan rautalangasta väännetään, [...] niin kyllä siinä nyt joku järjestys on ja se on ihan luonteva ja se on yleinen käytäntökin.*



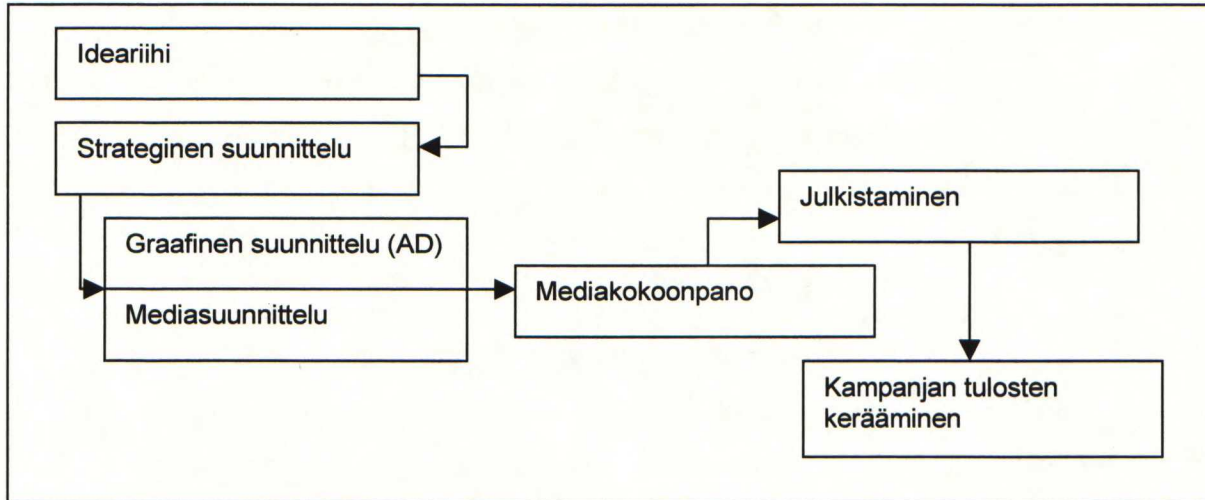
*Briiffin pohjalta toteutetun vastabriiffin jälkeen luodaan asiakkaan kanssa yhteinen näkemys siitä, mitä ollaan suunnittelemassa. Suunnitelmia hyväksytään usein iteroiden, jotta asiakkaan näkemykset varmasti tulevat huomioiduiksi. Lopullisen sisältö- ja toiminnallisuussuunnitelman jälkeen seuraa palvelun tai esityksen kokoaminen, testaus ja käyttöönotto.*

Kaikkien erityyppisten toimeksiantojen toteutusprosesseista on tunnistettavissa tiettyjä samantyyppisiä tuotantovaiheita, *streameja*. Näitä eri vaiheita ovat ideointi / luova suunnittelu, käsikirjoitus, graafinen suunnittelu, tekninen suunnittelu ja mediasuunnittelu. Mediasuunnittelu eroaa graafisesta suunnittelusta siinä, että se jälkimmäinen keskittyy ulkoasun suunnitteluun, kun edellinen vastaa animaatioista ja dynaamisista elementeistä. Seuraavaksi käyn läpi erilaisten toimeksiantojen tuotantoprosessit.

#### **Kuvio 20: Valveen e-learning-projektien kuvaus**



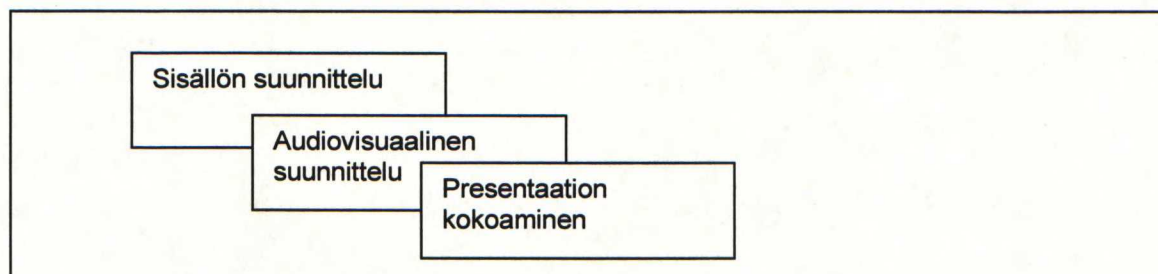
E-learning projekteissa käsikirjoitus ja sisällön muotoilu tulevat yleensä ulkopuolelta Valveen kumppanilta TietoEnatorilta. Nämä vaiheet sijoittuvat ajallisesti ennen valveen työn alkua. Kun sisällön muotoilu on puolivalmis, aloittaa työnsä AD, joka viimeistelee sisällön ulkopuolisen sisällön tuottajan kanssa. Kun AD on päässyt työssään ehkä viimeiseen neljännekseen, aloittaa työnsä mediasuunnittelija. Kun mediasuunnittelija saa oman työnsä päätökseen, toimittaa hän valmiin e-learning-moduulin eteenpäin implementoitavaksi asiakkaan järjestelmiin. Implementoinnin voi hoitaa Valveen tekninen suunnittelija tai ulkopuolinen asiantuntija.

**Kuvio 21: Valveen markkinointiviestintä-projektien kuvaus**

Kuviossa 21 (yllä) on esitelty mahdolliset vaiheet markkinointiviestintä-projektissa. Kuvio on viitteellinen ja siinä voi esiintyä muitakin vaiheita. Kuten e-learning-projektitkin markkinointiviestinnän toimeksiannot toteutetaan vesiputousmallin mukaisesti, siten, että suunnittelu tapahtuu ennen toteutusta.

*Alkutilanne vaihtelee voimakkaasti riippuen siitä, minkä mainostoimiston suunnittelema kokonaisuus on kyseessä. Eli jatkuthan [...] pureskelee hirveen pitkälle [...] jopa sen sähköisen puolen siitä kampanjasta. [...] Että joissain kampanjoissa aloitetaan ideariihellä ja toisissa aloitetaan suoraan jopa mediakokoonpanolla että eli ei oikeastaan suunnitella mitään.*

Vaikka Valveen toimitusprosessi onkin vesiputousmallin kaltainen, kommunikoidaan asiakkaan kanssa kuitenkin prototyypin avulla. Tämä johtaa osittain iteratiiviseen toimintatapaan, jossa tuotanto etenee asiakkaan palautteen pohjalta.

**Kuvio 22: Valveen presentaatio-toimeksiantojen kuvaus**

Presentaatioiden toteutus jakautuu kolmeen yhtä suureen osaan. Sisällön suunnittelu sisältää lähinnä esityksen tekstien ja rakenteen suunnittelun ja muokkauksen. Audiovisuaalinen suunnittelu tarkoittaa graafista ja animaatioiden sekä äänimaailman suunnittelua. Viimeisenä



vaiheena on presentaation kokoaminen. Nämä kolme eri vaihetta voivat ajallisesti sijoittua hyvinkin limittäin. Valveessa on pyritty yhä enemmän kaikissa projekteissa pitämään sisältö ja sen esitystapa erillään. Tällöin mediasuunnittelija saattaa antaa joitain ohjeita siitä, minkälaista tekstiä tarvitaan ja käsikirjoittaja pystyy suoraan editoimaan kyseisen tekstin sisältävää tiedostoa. Tällöin mediasuunnittelijan ei tarvitse laittaa tekstisisältöä erikseen esitykseen, mikä tehostaa hänen työskentelyään.

Kaikissa projekteissa käytetään prototyyppejä, eli asiakkaalle näytetään ennalta määritettyinä aikoina mitä on saatu aikaiseksi. Luonnollisia tällaisia virstanpylväitä ovat kunkin prosessin vaiheen päättymisajankohdat. Prototyypit auttavat asiakasta kommunikoidaan paremmin tarpeitaan ja viemään projektia nopeammin eteenpäin.

Yhteenvetona Valveen tuotantoprosessista voisi sanoa, että vaikka kaikilla toimeksiannoilla on uniikkeja piirteitä ja kaikissa toimeksiannoissa on samoja vaiheita, kuten graafinen suunnittelu ja mediasuunnittelu, rakentuvat yksittäisten toimeksiantojen tuotantoprosessit ennen kaikkea kyseisen toimeksiannon tarpeiden mukaisesti ilman tarkasti määriteltyjä vaiheita.

### **Laadun varmistaminen**

Valve pyrkii varmistamaan lopputuotteidensa ja palvelunsa laadun palkkaamalla kokeneita tekijöitä ja kommunikoidamalla asiakkaan kanssa koko projektin ajan prototyyppien avulla minkälainen lopputuote on valmistumassa.

*...kaikkein paras tapa saada se asiakas vakuuttuneeksi siitä mitä on saamassa, on viedä sinne tekijä ja antaa heidän keskenään jutella siitä miten näkevät ongelman – sen jälkeen kun se asiakas on kertonut mitä tässä on tarkoitus saada aikaan. ... se tuleeko sieltä myönteinen ostopäätös, riippuu varmaan hyvinkin voimakkaasti siitä, että onko tekijä oivaltanut asian.*

*...sellaisten uusmediatekijöiden aika alkaa olla ohi, jotka vaan tekee eikä kauheasti osaa sitten kuvailla sitä tekemistään tai ymmärrä siitä... jutusta mitä tehdään mitään.*

*[Prototyyppien avulla] pyritään siihen että kaikki osapuolet jakavat yhtenevän käsityksen lopputuloksesta. Se on välillä vaikeaa, koska on haastava tietää miten*

*kukakin henkilökohtaisesti mieltää asiat... kuvien perusteella. Väärinkäsitysten mahdollisuus on merkittävä.*

Valveen projektiryhmät ovat pieniä ja kommunikaatio niiden sisällä vapaamuotoista. Projektivastaavan tehtävänä on varmistaa että tieto kulkee niin projektiryhmän sisällä kuin asiakkaankin kanssa. Hän ei kuitenkaan toimi viestien välittäjänä eri ihmisten välillä vaan pääsääntöisesti asiantuntijat kommunikoivat keskenään ja asiakkaalle niin, että projektivastaava on kuitenkin aina tietoinen siitä, mitä on sovittu.

*...siis ne ryhmät ovat hyvin pieniä, että siinä on kaksi, korkeintaan kolme ihmistä mukana ja voit kuvitella että jos meitä on yhteensä kaksikymmentä täällä niin tekijät kommunikoivat väkisinkin tiiviisti keskenään.*

Koska yritys on pieni, on kommunikointi vapaamuotoista, eikä ongelmia tiedonkulussa ole ilmennyt.

### **Asiakkaan rooli**

Maksavan asiakkaan roolina projektin aikana on toimia keskustelukumppanina, ohjata Valveen asiantuntijoiden työtä oikeaan suuntaan. Tämä saattaa tuoda ongelmia, mikäli asiakas ei ole tarpeeksi aikaisessa vaiheessa pystynyt ilmaisemaan tarpeitaan. Myös projektin kestäessä asiakkaan puolella tapahtuvat henkilönvaihdokset saattavat tuoda vaikeuksia – ainakin lisää kommunikaatiota tarvitaan molemmin puolin. Asiakkaan puolelta liian myöhään esitetyt toiveet saattavat hankaloittaa tilannetta, mutta Valve pyrkii pitämään kiinni siitä mitä on aikaisemmin sovittu.

*On tärkeää muistaa, että asiakas tuntee oman liiketoimintansa aina paremmin kuin uusmediatoimittaja.*

*...asiakkaalla on keskeinen rooli tavoitteiden määrittelyssä. Jos se epäonnistuu, projektin onnistumismahdollisuudet eivät ole järin suuret.*

Mielestäni asiakkaan roolia digitaalisen median tuotannoissa ei ole tarpeeksi tutkittu. Tuotantoja katsotaan liiaksi toteuttajan näkökulmasta ilman että pyrittäisiin muodostamaan kokonaiskuvaa asiasta.



### 7.3.3. Valvessa suhtaudutaan skeptisesti tuotteistamiseen

#### **Valve ei ole pyrkinyt tuotteistamaan tuotantoprosessiaan systemaattisesti**

Valveen tuotantoprosessi on syntynyt vuosien varrella henkilökunnan kokemusten kautta. Sitä ei ole missään vaiheessa yritetty edes mallintaa, mutta se on vahvasti mukana yrityskulttuurissa ja opetetaan uusille työntekijöille heti alkuvaiheessa.

Jokainen Valven toimeksianto ja sen toteutusprosessi ovat uniikkeja. Varsinkin teknisellä puolella syntyy kuitenkin koko ajan uudelleenkäytettäviä ”kirjastoja”, joita voidaan käyttää hyväksi monissa projekteissa. Toteutuksessa käytetäänkin aikaisemmissa projekteissa tuotettuja ratkaisuja, mutta ne kuitenkin räätälöidään jokaiseen projektiin.

*Saattaa olla joku ihan suoraan käytettävä järjestelmä, joku esim. yksinkertainen lomake jolla asiakas päivittää jotain tietokantasisältöä. Näitä voidaan suoraan kierrättää. Projektit sisältävät kuitenkin aina räätälöintiä.*

*Jos tällaisesta... salaatista pitäisi sitten tuotteistaa jotain, niin kyllä se varmaan lähtee sillä lailla, että me tuotteistetaan ne työtavat, työskentelytavat, yksittäisen työvaiheen sisällä tapahtuvat asiat. Että mihin kohtaan laitetaan hyväksynnät ja miten paljon tehdään ennen kuin näytetään [asiakkaalle]. Siinä on jonkunlaiset rajat tietysti olemassa nytkin, mutta ne vaihtelee tekijöittäin – ei kuitenkaan kauhean paljoa.*

*Ei ole pyritty luomaan mitään sellaisia tarkkoja toimintatapoja vaan mahdollisimman joustavasti tehdään. [...] Pääpiirteissään hommat menee noin ja se toimii yllättävän hyvin.*

Vaikka Valvessa suhtaudutaan tuotantoprosessien tuotteistamiseen lähtökohtaisesti hiukan skeptisesti, koetaan yrityksessä kuitenkin, että eri projekteissa tulisi toimia niin, ettei kaikkea tarvitsisi aina tehdä uudestaan ja eri tavalla.

#### **Voiko prosessilla myydä?**

Luovuus on keskeinen tekijä tuotannossa tekijöiden kokemuksen ohella. Näitä kahta ei Valvessa ole yritetty pakottaa prosessiin vaan luotetaan siihen, että yksittäinen asiantuntija tietää

parhaiten, miten hän tekee asiat tehokkaimmin. Yrityksessä ei uskota, että prosessien kehittäminen toisi kilpailuetua. Yritys pyrkii toimimaan alan vakiintuneita käytäntöjä soveltaen, eikä se aio tuotteistaa prosessejaan pidemmälle.

*Jos semmoinen tuotantoprosessi [jolla voisi myydä] olisi olemassa niin joku varmaan käyttäisi sitä. [...] Ei mikään mainostaminenkaan perustu mihinkään tuotantoprosessiin, että ”meiltä saat takuuvarmasti tän prosessin lopputuloksena loistavaa mainontaa”. [Miksi ei?] No kun eihän mikään prosessi voi taata luovuutta. [...] Puhumattakaan siitä, että se luovuuden lopputulos, se mihin päädytään niin, että se sitten varmasti toimisi niin kuin [pitäisi].*

*Jos sä mietit normaalia, esimerkiksi telkkarimainosta, semmoinen osa siitä, missä ehkä olisi joku prosessi niin on siinä sitten kun se mainos on jo tehty, ni että se saatetaan teknisesti oikeaan muotoon ja siihen mediaan mihin se on menossa. Vastaavasti meillä siellä loppupäässä on tekninen kokoonpanovaihe, johon voidaan käyttää sovittuja menetelmiä. Mutta ei se ole mikään kilpailuetu vaan edellytys*

*Ei sua valita tuottamaan mitään mainosmateriaalia – sen takia että sä sanot että ”me käytetään kaikissa meidän aivoriihissä tällaista jotain tekniikkaa x, joka tuottaa 200%:n tuloksen”.*

Valvessa ei koeta, että tuotantoprosessilla on merkitystä asiakkaalle. Tärkeintä on, että toimeksiannon tulokset ovat parhaat mahdolliset riippumatta siitä, millä tavoin ne on saavutettu.

### **Valve on aloittanut pienimuotoisen tuotekehityksen**

Valveen edustajien haastattelut suoritettiin huhti-toukokuussa 2003. Pian haastatteluiden tekemisen jälkeen toukokuussa 2003 yritys lanseerasi VBOX-nimisen yritysesityksen hallinnointiin tarkoitettua tuotetta<sup>9</sup>.

*Lähdetään siitä, että meillä on viisi asiakasta joilla on samansuuntaisia tarpeita. Kukaan ei haluaisi investoida kyseisen tarpeen täyttävään järjestelmään... sitä summaa mitä sen toteuttamiseen menee. Meillä on... mahdollisuus jakaa tietyllä tavalla se kustannus näille viidelle asiakkaalle ja mahdollisesti viiden uuden, jotka tulevaisuudessa tulee sitä kautta.*

<sup>9</sup> ks. tarkemmin [www.valvegroup.com](http://www.valvegroup.com)



*Jokapäiväisessä toiminnassa syntyy niin kuin sanoin pieniä uudelleenkäytettäviä paloja aika paljonkin. Niitä ei ole toistaiseksi viety niin pitkälle, että niitä voisi myydä eteenpäin.. Mutta [...] tilanne voi muuttua lähitulevaisuudessa. Tuotekehityksessä on haasteita kun olemme aika pieni organisaatio ja liiketoiminta perustuu pitkälti tasaiseen projektityöhön.*

*Materiaalihallinnan puolelta tarpeet ovat usein niin samankaltaiset, että sinne puolelle olemme kaavailleet ensimmäistä pakettiratkaisua.*

Valven kokoiselle yritykselle laajamittaisen tuotekehityksen tekeminen omilla varoilla on mahdotonta, joten yritys pyrkii tekemään sitä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja heidän varoillaan. Tällainen kehitystyö on kokemusteni perusteella alan yrityksissä yleistä.

#### **7.3.4. Yhteenveto**

Valve on pitkälle erikoistunut rich median tuotantoon ja suunnitteluun. Erikoitumisen ansiosta Valve erottuu selkeästi Suomalaisesta digimediakentästä. Yrityksen keskisuuri koko mahdollistaa hyvin erikokoisten toimeksiantojen läpiviemisen.

### **7.4. The Uncles**

*"Me ei esitetä asiakkaille asioita, mitä me sedät ei itse voitaisi ymmärtää" – Uncleismi.*

#### **7.4.1. Yleistä**

The Uncles (Niarte Oy) on kahden vuodesta 1996 digimedia-alalla toimineen Mikko Sairion ja Niko Sipilän keväällä 2003 perustama kahden hengen digimedian suunnittelutoimisto. The Uncles pyrkii toimimaan enemmänkin organisaationa kuin kahden freelancerin yhteenliittymänä. Yritys pyrkii verkostoitumaan suomalaiseen digimediakenttään ja tuottamaan korkealaatuista palvelua asiakkailleen.

*Jos nyt The Unclesista pitäisi jotain sanoa, niin me ollaan mikrokokoinen yritys. Me ollaan koko suunnittelu- ja tuotanto-osasto. Me ollaan markkinointi ja me ollaan kaikki muukin, hallitusta lukuun ottamatta. Mielestäni me toimitaan paljon*

*yrittäjämäisemmin kuin freelancerit, me ollaan oikeasti organisaatio. Mutta toisaalta tässä mittakaavassa missä me ollaan, niin me ollaan melkein mihin tahansa firmaan nähden pieni peluri sillä lailla, että me ei olla uhka kenellekään, mutta toisaalta me voidaan olla näppärä resurssi.*

The Uncles edustaa tyypillistä suomalaista digimediayritystä pienen kokonsa perusteella. Digimediayritysten jaottelussa yritys on pieni ja tehokas tuotantopaja, joka toimii usein muiden yritysten alihankkijana, mutta tekee myös suoraa yhteistyötä joidenkin pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa. Yrityksen vahvuutena on tekijöidensä kokemus ja laaja kontaktiverkosto. Vaikka kyseessä on pieni yritys, se pyrkii erottumaan kilpailijoistaan yrityskuvansa avulla. Yrityksen asiakkaita ovat muun muassa Soon Com ja Hartwall.

*Me ollaan niin pitkään tehty näitä asioita ja nähty muiden töitä ja näin ollen me ollaan päätetty, että harkitaan ensin ja sitten vasta tehdään. Ja mielellään päädytään sellaiseen lopputulokseen joka hyödyttää asiakasta ja ilahduttaa meitä kaikkia.*

## Organisaatio

The Unclesin henkilökunta koostuu kahdesta sen perustajasta, jotka pyrkivät toimiaan organisaationa. Organisaationa toimiminen tuo uskottavuutta asiakkaiden silmissä sekä mahdollistaa sen, että molemmat työntekijät pystyvät erikoistumaan tiettyyn osaamisalueeseen. Yksi yrityksen kilpailuvalteista alkuvaiheessa on, että se pystyy toimimaan minimaalisilla kiinteillä kustannuksilla. Molemmat työntekijät työskentelevät kodeissaan eikä yrityksellä ole toimitiloja. Toimitilojen hankinta on suunnitelmassa, kunhan toiminta saadaan alkuvaiheen jälkeen vakautettua ja mahdollisen kolmannen työntekijän rekrytoinnin jälkeen. Roolijakoa työntekijöiden kesken käsittelen tarkemmin myöhemmin.

## Historia

The Unclesin perustajat ovat keränneet runsaasti kokemusta digimedia-alalta, ensin vuodesta 1996 alkaen Eightball Media ja sen jälkeen KliQue plus -nimisissä yrityksissä. Eightball Media oli aikanaan yksi digimedia-alan uranuurtajista, jonka Nedecon<sup>10</sup> osti kesällä 1999 5,2 milj. markalla. Tässä vaiheessa tulevat The Unclesin perustajat eivät olleet mukana Eightballissa. KliQue plus harjoitti alussa myös perinteisempää mainostoimistotoimintaa ja oli

---

<sup>10</sup> Myöhemmin Endero



parhaimpina päivinä suhteellisen menestyksekkäs yritys. Parhaimmillaan yrityksessä oli töissä 14 henkeä. KliQue plus hakeutui konkurssiin alkukevällä 2003 ja tulevat Unclesin perustajat päättivät jatkaa toimintaa kahden hengen yrityksenä ja jättää taakseen taakat joita isompi yritys toi mukanaan.

*Me ymmärrettiin, että yksinään kumpikaan ei ole riittävän tehokas.*

### **Palvelutarjonta ja toimeksiannot**

The Unclesin tarjoamat palvelut voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäinen ryhmä käsittää digitaalisen median suunnittelun ja toteutuksen eli yritys tekee verkkopalveluita ja –kampanjoita. Toisaalta yritys jatkaa kliQue plus:n aikaisissa projekteissa tehtyjen ratkaisujen visuaalista ja teknistä ylläpitoa. Pitkäaikaisissa asiakkuuksissa yritys pyrkii perusylläpidon lisäksi olemaan pitkäjänteisemmin mukana suunnittelemassa sitä, miten asiakasyritykset näkyvät verkossa. The Unclesin mukaan nämä kaksi palvelumuotoa tukevat toisiaan hyvin.

*Meillä on muutama iso asiakkuus, joissa me nimenomaan ollaan varsin tiivis kumppani [...]. Toisaalta me ollaan hyvin pieni, tehokas, nopea ja järkevä tuotantoyksikkö joka sitten syytää ympäri tätä meidän verkostoa pieniä yksittäisiä projekteja, joissa sitten pyritään tilanteesta riippuen kustannustehokkuuteen tai hyvään referenssiin.*

Yrityksen suurin toimeksianto sen alkutaipaleella on ollut Elisan tytäryhtiön Soon Com Oy:n verkkopalvelun uudistaminen. Kyseinen projekti kesti useita miestyökuukausia. Pienimmät toimeksiannot yrityksellä liittyvät pitkäaikaisten asiakkaiden ratkaisujen ylläpitoon. Toimeksiantojen tavoitteet The Unclesille vaihtelevat tapauksesta riippuen kustannustehokkaan tuotannon ja enemmän resursseja vaativan referenssityön välillä. Yritys korostaa pystyvänsä toimimaan joustavasti ja tehokkaasti, mutta pystyvänsä pitämään ratkaisujensa laadun korkealla.

### **Kilpailuetu**

Palvelutarjonnalla erottautuminen on Suomen digimediakentällä vaikeaa, joten The Uncles on pyrkinyt alusta alkaen erottautumaan yritysilmellään ja brandillaan. Yritys ilmoittaa rehellisesti tekevänsä perinteistä uusmediaa samalla kun muut alan yritykset ovat luopuneet käsitteestä ja puhuvat mieluummin digimediasta. The Uncles pyrkii erottautumaan tekijöidensä kokemuksen ja tietyn eksentrisyyden kautta. Yrityksen pääasiallinen markkinointikanava, yrityksen omat internetsivut, on tehty tarkoituksella pilke silmäkulmassa. Yrityksen kilpailuetu perustuu

useimpien alalla toimivien yritysten tapaan pysyviin asiakassuhteisiin ja verkostoitumiseen. The Uncles ei edes koe, että kilpailu alalla olisi kovaa, sillä asiakasyritykset eivät vaihda mielellään digimediapalvelutarjoajiaan. Yritys pyrkii kasvamaan laajentamalla verkostoaan ja tunnettuuttaan.

### **Verkostoituminen on pääosassa markkinoinnissa**

The Uncles painottaa markkinoinnissaan verkostoitumista. Suuri osa toimeksiannoista tulee joko olemassa olevien kontaktien tai yhteistyökumppaniverkoston kautta. Uusien isojen asiakkuuksien hankkiminen vaatisi yritykseltä niin suuria panostuksia markkinointiin, että The Uncles ei pyri kasvattamaan toimintaansa tätä kautta vaan keskittyy verkoston kautta tuleviin liideihin.

*Sanotaan näin, että pyritään pääsemään niitten ihmisten puheille jotka pystyy vaikuttamaan asioihin.*

### **Rooli arvoverkostossa**

The Unclesin yhteistyöverkosto koostuu pääasiassa muista yksittäisistä tekijöistä, freelancereista, jotka toimivat markkinoinnin tai digimedian alalla. Lisäksi yrityksellä on verkostossaan muutama mainostointikumppani, joiden kautta yritys saa toimeksiantoja. Laajemmin ajatellen yritys näkee kuuluvansa Suomen digimediaverkostoon, sillä alalla pitkään toimineina he tuntevat paljon muissa alan yrityksissä toimivia ihmisiä.

*Siis onhan nämä pienet piirit loppujen lopuksi, että parin hyppäyksen kautta voi saavuttaa kenet tahansa. Kun kerran tää on loppujen lopuksi aika pienimuotoista tää toiminta Suomessa edelleen, [...] niin täällä pystyy hyvin nopeasti ja pieninkin panostuksin levittämään hyvää sanaa itsestään...*

Yritys turvautuu alihankintaan vain siinä tapauksessa, että he pystyvät pitämään kaikki langat omissa käsissään. Sen sijaan, että he ostaisivat johonkin projektiin tarvittavaa osaamista ulkopuolelta, he pyrkivät ehdottamaan asiakkaalle vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa tarvittavat ratkaisut.



#### 7.4.2. Tuotantoprosessina iteratiivinen vesipuotousmalli

##### Roolijako yrityksessä

Karkeasti ajatellen The Unclesin roolijako on seuraava: Mikko Sairio vastaa tekniikasta ja Niko Sipilä visuaalisesta puolesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Sairion vastuulla on toimeksiantojen tekniset ratkaisut sekä koodaaminen ja Sipilän vastuulla on graafinen suunnittelu sekä Flash-animaatiot. Konseptisuunnittelu ja projektinhallinta on jaettu tasan molempien työntekijöiden kesken siten, että konseptisuunnittelu tehdään yhdessä ja projektinhallinta kuuluu sen työntekijän vastuulle, jonka osaamisalueelle toimeksianto enemmän kuuluu. Muita yhdessä tehtäviä asioita ovat käyttöliittymäsuunnittelu ja käytettävyys yleensä. Roolijako on muodostunut pitkälti yhteisen pitkän työhistorian perusteella.

*Tässä just tulee se vahvuus esille, että kun me tunnetaan toistemme työtavat, osaamiset hyvin pitkältä ajalta, niin se mahdollista just sen, että pystytään esimerkiksi about tasapuolisesti hoitamaan meidän asiakaskontakteja. Siinä mielessä meidän organisaation pieni koko on aivan mieletön vahvuus, että pystytään puhumaan molempien puolesta yhdellä suulla.*

##### Prosessin kuvaus

The Unclesin tuotantoprosessi on syntynyt tekijöidensä kokemusten perusteella. Heidän ensimmäisessä yhteisessä työpaikassaan Eightball Mediassa ei prosesseihin ja dokumentaatioon kiinnitetty juurikaan huomiota. KliQue plussassa perustajat taas saivat käsityksen siitä, miten asioita voi dokumentoida liikaa ja kuinka koristella dokumentaatio markkinointipuheella. The Unclesin prosessi on näiden kahden ääripään välissä. Prosessissa on tietyt vaiheet, jotka toteutuvat kaikissa toimeksiannoissa, lukuun ottamatta ihan pienimpiä rutiininomaisia, esimerkiksi ylläpito-, tehtäviä. Se, kuinka paljon kiinnitetään huomiota dokumentaatioon, riippuu toimeksiannosta. Nyrkkisääntönä on, että mitä isompi projekti on kyseessä ja mitä isompi on The Unclesin rooli julkistusvaiheen jälkeen, sitä enemmän täytyy panostaa suunnitelmien tekemiseen.

*No siis koko prosessi on meidän tapauksessa hyvin dynaaminen ja rönsyilevä, mutta siinä on ihan selkeä säännönmukaisuus.*

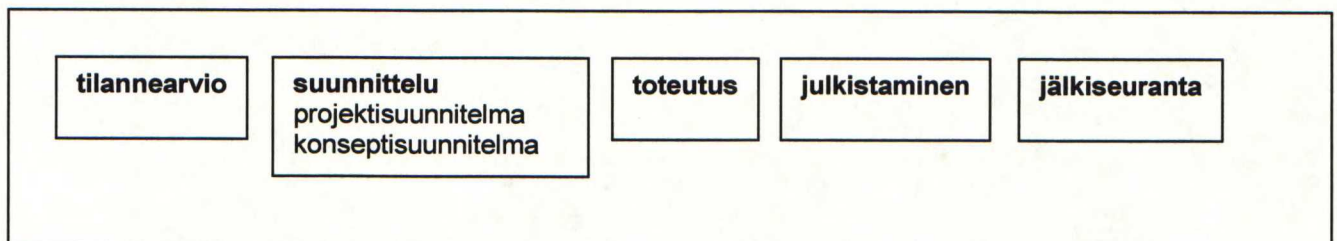
*Niin kuin Niko sanoi, briiffin merkitys on erittäin tärkeä eli me pyritään heidän kanssaan löytämään se yhteinen sävel mitä haetaan. Ja tän jälkeen tää jakautuu*



*ehkä kahteen osaan, eli hallinnollinen puoli ja sitten konseptuaalinen puoli. Hallinnollinen puoli merkitsee sitä, että me käytännössä lasketaan hintalappu sille kokonaisuudelle, myös laaditaan itse asiassa aika spesifit projektisuunnitelmat, että kuinka homma hoidetaan.*

The Unclesin tuotantoprosessi alkaa tilannearviolla, missä analysoidaan asiakkaan toimintaympäristö ja keskustellaan asiakkaan kanssa. Tilannearvion jälkeen, mikäli projekti on päätetty toteuttaa, alkaa suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena on kaksi dokumenttia, projektisuunnitelma ja konseptisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa käydään läpi kaikki asiat, jotka liittyvät projektiin: aikataulu, budjetti, tarvittavat resurssit jne.. Lisäksi projektisuunnitelma, jonka asiakas hyväksyy, on sopimus siitä, mitä projektissa on tarkoitus tehdä ja mitkä asiat jätetään kyseisen projektin ulkopuolelle. Konseptisuunnitelmassa kuvaillaan toteutettavan ratkaisun konsepti eli siinä esitetään, miten tuleva lopputuotos tulee vastaamaan niitä tarpeita, mitä tilannearviossa on aikaisemmin esitetty. Tässä vaiheessa ei voida esittää tarkkoja suunnitelmia siitä, miltä lopullinen ratkaisu tulee näyttämään tai miten se tulee toimimaan, vaan konseptisuunnittelussa keskitytään hiomaan tulevan ratkaisun perusidea sellaiseksi, että asiakas voi sitoutua sen toteuttamiseen. Suunnitteluvaihetta seuraa toteutusvaihe, joka pitää sisällään niin graafisen suunnittelun ja animaatioiden tekemisen kuin tekniset ratkaisut koodaamisineen. Toteutusvaihe päättyy ratkaisun julkaisuun. Kun julkaisusta on kulunut tietty aika, alkaa jälkiseurantavaihe, missä yritys kerää asiakkaalta palautetta toiminnastaan ja pitää yllä asiakassuhdetta. The Unclesin tuotantoprosessi on kuvattuna kuviossa 23.

**Kuvio 23: The Unclesin tuotantoprosessi**



Kuten yllä olevasta kuviostakin voi huomata, toimii The Uncles perinteisen vesiputousmallin<sup>11</sup> mukaisesti, missä yksi prosessin vaihe seuraa toista. Yhteistä muiden alan toimijoiden kanssa on prosessin iteratiivisuus, eli projektin kukin vaihe etenee iteratiivisesti parhaaseen mahdolliseen

<sup>11</sup> Vesiputousmalli on perinteisesti lineaarinen malli, missä projekti etenee ennalta määritettyjen vaiheiden mukaisesti tietyssä järjestyksessä. ([http://staff.cs.utu.fi/kurssit/ohjelmistotuotanto/syksy\\_2002/luennot02/Ohjelmistoprosessi\(2\).pdf](http://staff.cs.utu.fi/kurssit/ohjelmistotuotanto/syksy_2002/luennot02/Ohjelmistoprosessi(2).pdf))



lopputulokseen. Kaikki prosessin vaiheet ovat esiintyneet jossain muodossa myös perustajien aikaisemmissa työpaikoissa ja vaikuttavat olevan koko alalle yhteisiä.

*Ja tietenkin siihen koko prosessiin liittyy paljon kommunikaatiota [...] tilaajan kanssa ja meillä sisäisesti, mutta sitä ei ole mitenkään formalisoitu sen takia, että jokainen pieni projekti on käytännössä yksittäinen tapaus.*

*Isommissa hankkeissa suunnitteluvaihe on huomattavan paljon syvempi ja me pidetään siinä asiakas mukana koko ajan, joskaan asiakas ei nää kuin jäävuoren huipun. Mutta me ei haluta päättää heidän puolestaan, mikä on heille parhaaksi... Me lähdetään siitä, että asiakkaat on ihan viisaita ihmisiä.*

Pienissä projekteissa The Uncles toimii niin, että kun asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen siitä, mitä ollaan tekemässä, niin suunnittelun päävastuu siirtyy sille työntekijälle, jonka osaamisalueeseen projekti enemmän kohdistuu. Tällaisissa toimeksiannoissa toinen perustajista toimii avustavana resurssina. Suuremmissa projekteissa tilannearvion jälkeen alkaa pieniä toimeksiantoja raskaampi suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheen aikana tehtävät kaksi dokumenttia määrittelevät reunaehdot projektin toteutukselle sekä sen, miten suunnitelmia mahdollisesti muutetaan. Koska prosessi pitää sisällään iteratiivisuutta, asiakkaan kanssa on yhdessä sovittava miten muutospyynnöt otetaan huomioon.

## **Tiedon kulku**

Vaikka The Unclesilla ei ole toimitiloja, missä molemmat työntekijät istuisivat samassa tilassa tai vierekkäisissä huoneissa, eivät he koe, että tiedonkulussa ilmenisi ongelmia. Pääosa kommunikoinnista työntekijöiden kesken ja asiakkaille päin tapahtuu sähköpostitse, missä on se hyvä puoli, että molemmille osapuolille jää dokumentti siitä, mitä on keskusteltu ja sovittu. Aikaisemmissa työpaikoissaankin yrityksen perustajat ovat kommunikoineet paljon sähköpostin välityksellä vaikka he ovat työskennelleet viereisissä huoneissa. Varsinkin projektin suunnitteluvaiheessa tarvitsee kuitenkin yrityksen perustajien tavata henkilökohtaisesti.

*No ei se pelkästään internet ratkaisu siihen ongelmaan ole, mutta me ollaan niin kauan tehty yhdessä, että tunnetaan tavallaan sen verran toistemme toimintamalleja, että se edesauttaa huomattavasti sitä asiaa*

Tärkeintä erillään töiden tekemisen onnistumisen kannalta on kuitenkin se, että he ovat tehneet paljon töitä yhdessä ja tuntevat toistensa työtavat.



## Lupausten pitäminen – palvelun laatu

The Unclesin perustajilla on selkeä yhteisymmärrys siitä, että yritys pyrkii tuotannoissaan pääsääntöisesti korkeaan laatuun. He eivät lähde mukaan projekteihin, joista he tietävät, että he eivät pysty niitä kunnolla toteuttamaan. Joskus, kun projektissa pyritään toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, laatuun panostaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä työ on luonteeltaan hyvin aikaa vievää. Korkeaan laatuun tähtääminen vaatii sitä, että työntekijät ovat motivoituneita tuottamaan korkeaa laatua ja että he pystyvät antamaan itselleen ja toisilleen rehellistä palautetta.

*Tarvittaessa joudutaan hakkaamaan vasaralla päähän tieto, että ”nyt tässä projektissa tähdätään kustannustehokkuuteen, eikä korkeaan laatuun. Nyt hanat kiinni, ei enempää.”*

*Korkea laatu tulee sisältä ja se tulee myös sitä kautta, että me ei aleta tekemään liian vaikeita juttuja. Tehdään asioita, jotka on meidän saavutettavissa. Ja jotta tällainen toimii, se tarkoittaa sitä, että meillä pitää olla huomattavan korkea itsekritiikin aste.*

Korkeaan laatuun panostaminen vaatii tietenkin tekijöiltään kokemusta siitä, miten asioita tehdään tehokkaasti ja laadukkaasti.

*Periaatteessa se, että on tehnyt sitä tuotantoa niin nuoresta ja niin paljon, pystyy aika hyvin pitämään langat käsissään siinä, että ei myy mitään liian hankalaa, liian halvalla.*

*Näissä isommissa hankkeissa meidän ennakoidaan potentiaalisia riskejä sillä lailla, että me pyritään joka iteraativaiheessa katsastamaan, mitä riskejä aiemmin arvioitiin, mitkä ovat niiden todennäköisyydet ja kuinka vakavia ne ovat. Ja sitten tarkennetaan tätä aina sitä mukaa kun homma etenee.*

Riskien arvioiminen jatkuvasti projektin kestäessä mahdollistaa nopean puuttumisen mahdollisiin ongelmiin. The Uncles pyrkii toimimaan niin, että kaikissa tilanteissa he pystyvät viemään projektin läpi menestyksekkäästi. Loppujen lopuksi tämä varmistetaan sillä, että koska työntekijöiden toimeentulo on riippuvainen onnistuneista projekteista, ovat he tarvittaessa valmiita työskentelemään joustavasti.



## **Kolmansien osapuolten vaikutus prosessiin**

Kolmansien osapuolten ollessa mukana projektissa toimintatavat määrittelee pitkälti se onko yhteistyökumppaneilla aikaisempia kokemuksia The Unclesin kanssa työskentelemisestä. Mikäli vastuu koko projektista on mainostoimistolla, joka ei tunne yritystä, niin silloin mainostoimisto halunnee pitää langat pitkälti omissa käsissään. Se kuinka vapaat kädet The Uncles saa mainostoimistolta riippuu myös pitkälti siitä, onko mainostoimistolla itsellään digimedia-osaamista ja -osaajia. Mikäli mainostoimistolla tai muulla kolmannella osapuolella ei ole omaa digimediaosaamista, The Uncles pyrkii auttamaan heitä tarvittaessa kattavalla projekti-dokumentaatiolla ja runsaalla kommunikaatiolla. Yritys pyrkii informoimaan kolmatta osapuolta kaikista relevanteista asioista, mitä asiakkaan kanssa suoraan sovitaan.

### **7.4.3. Tuotantoprosessista on sovittu, mutta sitä ei ole mallinnettu**

#### **Ei mallinnettua tuotantoprosessia**

The Uncles ei ole mallintanut tarkemmin tuotantoprosessiaan, sillä he kokevat, että yrityksen koon takia siihen menisi turhia resursseja hyötyjen jäädessä olemattomaksi.

#### **Tuotteistettu tuotantoprosessi ei toimi myyntiargumenttina**

The Unclesin perustajat eivät koe, että heille olisi hyötyä käyttää tuotteistettua tuotantoprosessiaan myyntiargumenttina. Tätä he perustelevat kokemuksillaan aikaisemmista työnantajistaan, missä tätä yritettiin, eikä sillä ole ollut asiakkaan kannalta merkitystä. Sillä voisi olla merkitystä, mikäli yritys olisi suuri ja toimeksiannot vaativia ja teknisiä järjestelmä-hankkeita. He kokevat, että määritetyillä tai ainakin julkipuhutuilla prosesseilla on merkitystä yrityksen sisäisen toiminnan kannalta, mutta niitä ei pieni tai keskisuuri yritys voi käyttää myyntiargumenttina. Lisäksi the Uncles uskoo, että heidän toimintaansa oleellisesti liittyvä luovuus hankaloittaa prosessilla myymistä, sillä luovuuden ansiosta prosessi muuttuu aina hiukan kussakin projektissa, eikä asiakkaalle voi sataprosenttisesti luvata, että toiminta menee täysin esitetyn prosessin mukaisesti.

*Siis täsmälleen, koska siis me myydään meidän osaamisella, sillä kuinka luovia me ollaan tai kuinka päteviä me ollaan siinä mitä me tehdään. Mä puhun nyt luovasta ideasta, niin silloin prosessilla ei ole paikkaa meidän markkinoinnissa. Jotta*

*prosessilla olisi merkitystä, niin kuin Niko sanoi, silloin liikutaan isommissa firmoissa, joiden kilpailukykyyn oikeasti sillä on vaikutusta.*

*Prosessi joka on hyvä, on periaatteessa ainakin välillinen laadun tae eli toisinpäin jos on huono prosessi tai sitä ei ole olemassa missään muodossa, että se aina muuttuu, niin se on riski siitä, että laatu olisikin [huonoa]. Aikataulut ei pidä tai mitä tahansa, niin nehän on laadun eri aspekteja.*

The Uncles on sitä mieltä, että kun yritys tekee toimeksiantonsa tietyn prosessin mukaisesti, on – asiakkaalle tärkeä kriteeri – luotettavuus parempi kuin silloin kun tuotantoprosessi muuttuu joka kerta.

### **Tuotantoprosessi on kehittynyt tekijöiden kokemusten perusteella**

The Unclesin tuotantoprosessi ei ole syntynyt sattumalta vaan se perustuu pääosin tekijöidensä vankkaan kokemukseen. Lisäksi he ovat perehtyneet siihen miten muissa yrityksissä tehdään samankaltaisia asioita. Tuotantoprosessia ei kuitenkaan ole määritelty mitenkään formaalisti, sillä he kokevat, että kahden ihmisen yrityksessä prosessin dokumentointi veisi vain turhaan resursseja ja koska toimeksiannot eroavat toisistaan hyvin paljon. Yritys ei kuitenkaan katso, että tämänhetkinen tuotantoprosessi olisi täydellinen vaan he pyrkivät kehittämään sitä jatkossa aina tarpeen tullen ja uudenlaisten toimintatapojen oppimisen kautta.

*...projektin tarpeista riippuen tiputetaan pois kaikki turhat ja lopputuloksena meillä meille sitten jää siis dokumentti, joka vastaa niihin tärkeisiin kysymyksiin siinä kyseisessä tapauksessa.*

Projekti- ja konseptisuunnitelmia varten yrityksessä on olemassa mallipohjat, joissa on lueteltuna lähestulkoon kaikki mahdolliset asiat, mitä näissä dokumenteissa saatetaan käsitellä. Mallipohjista voidaan sitten tarvittaessa tiputtaa pois asioita, joita ei kyseisessä toimeksiannossa tarvitse ratkaista.

### **Tuotekehitys**

The Uncles on kehittelemässä tämän tutkielman kirjoittamisen aikaan yhdessä erään asiakkaansa kanssa varsinaista tuotetta. Tämä tuote liittyy läheisesti The Unclesin palvelutarjontaan ja osaamisalueisiin. Haastateltavat olivat haluttomia kertomaan asiasta enempää.



*Tuotteen kehitys on lähtenyt liikkeelle asiakkaan aloitteesta ja kehitystyötä tehdään heidän kanssaan yhdessä.*

Tuotekehityksen suhteen The Uncles toimii samoin kuin Valve eli pyrkii kehittämään tuotteita yhdessä asiakkaiden kanssa. Molemmissa yrityksissä koettiin, että tuotekehityksen tekeminen pienessä asiantuntijapalveluyrityksessä on liian raskasta tehtäväksi omilla rahoilla.

#### **7.4.4. Muita havaintoja**

##### **Huono organisaatio tappaa luovuuden, suuri koko ei**

The Uncles ei usko, että koko tappaisi luovuuden, kuten joskus on väitetty. Huono organisaatio vai tappaa työskentelyn luovuuden, eikä organisaatioiden huonous riipu niiden koosta.

Organisaation koko saattaisi vaikuttaa jopa positiivisesti sen luovuuteen.

*... jos päästään tilanteeseen, missä organisaatio on sen verran iso, että siellä on jonkunlaista hierarkiatasoa, että ihmisillä on kehittymismahdollisuuksia, niin se kehittymismahdollisuus ja potentiaali päästä toteuttamaan itseään yhä enemmän saattaa olla kannustin siihen, että suoriutuu sitten siellä alemmalla tasolla organisaatiossa erittäin hyvin*

Kannustimien olemassaolon lisäksi suurilla yrityksillä on isommat resurssit ja enemmän mahdollisuutta ottaa riskejä. On myös otettava huomioon, että pienet yritykset joutuvat keskittymään esimerkiksi tiettyihin teknologioihin pärjätäkseen, jolloin heiltä jää kenties käyttämättä mahdollisuuksia tehdä asioita kaikkein luovimmalla tavalla.

##### **Mitä asiakas ostaa**

The Unclesin palveluissa on periaatteessa kyse siitä, miten he muuttavat kokemuksensa asiakkaan saamaksi hyödyksi. Kuitenkaan tekijöiden kokemuksella ei ole suurta merkitystä siinä vaiheessa kun asiakas tekee päätöstä heidän palveluidensa käytöstä. Jos toimeksianto tulee The Unclesille heidän kontaktiverkostonsa kautta, tietävät nämä kolmannet osapuolet, mihin yritys pystyy ja luottaa heihin niin paljon, että on valmis laittamaan peliin oman asiantuntemuksensa ja asiakkaan heihin osoittaman luottamuksen suosittelemalla heitä eteenpäin.

*esimerkiksi pitchattaessa me tietenkin käydään läpi meidän työhistoriaa ja -kokemuksia, mutta jos on yhden keikan tehnyt asiakkaan kanssa, niin viimeistään siinä vaiheessa ne ei kato mitään muita töitä kuin sitä heille tehtyä edellistä.*

Riippumatta siitä, mitä kautta toimeksiannot The Unclesille ovat alun perin tulleet, on asiakkaalle tärkein referenssi aina edellinen yrityksen heille tekemä projekti.

#### **7.4.5. Yhteenveto**

The Uncles on yrityksenä nuori, mutta sen tekijät kokeneita. Yrityksen pieni koko mahdollistaa joustavan toiminnan ja nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin. Toisaalta pieni koko rajoittaa toimeksiantojen maksimikokoa ja pakottaa käyttämään projekteissa aina vain sitä osaamista, mitä yrityksen kahdella perustajalla on. Lisäksi pieni koko saattaa aiheuttaa uskottavuusongelmia uusien asiakkaita hankittaessa. Mikäli asiakkaalla on aiempaa kokemusta The Unclesin tai sen tekijöiden kanssa toimimisesta, tärkein kriteeri uuden projektin aloittamisessa on edellisen toimeksiannon onnistuminen.

Kokemustensa perusteella The Uncles on pyrkinyt luomaan tuotantoprosessin, joka on joustava, mutta riittävän kattava isompiinkin projekteihin. Tuotantoprosessi vastaa alalla yleisesti käytössä olevaa mallia, joka on luonteeltaan vesiputousmallin kaltainen ja sisältää iteratiivisuutta. Prosessia ei ole mallinnettu, sillä yritys kokee, että näin pienelle yritykselle se ei yksinkertaisesti kannata. Sillä, että tuotantoprosessista on sovittu yhdessä, on kuitenkin sisäisen toiminnan kannalta hyvin paljon merkitystä.



## 8. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset sekä vertaan niitä aikaisempaan tutkimukseen.

### 8.1. Case-yritysten vertailua

Case-tutkimuksessa tutkitut yritykset valittiin Pelkonen ym. (2003, 91) esittelemän mallin, joka käsittelee digimediayritysten rooleja arvoketjussa, mukaisesti siten, että tutkittaviksi tuli kokonaishankkeiden toimittaja (Satama), erikoisosaaja (Valve) sekä pieni tehokas tuotantopaja (The Uncles). Liitteeseen 4 on koottu taulukkomuotoon casejen tärkeimmät havainnot, jotka käyn seuraavaksi läpi pääpiirteissään. Aloitan käsittelemällä yritysten taustoja.

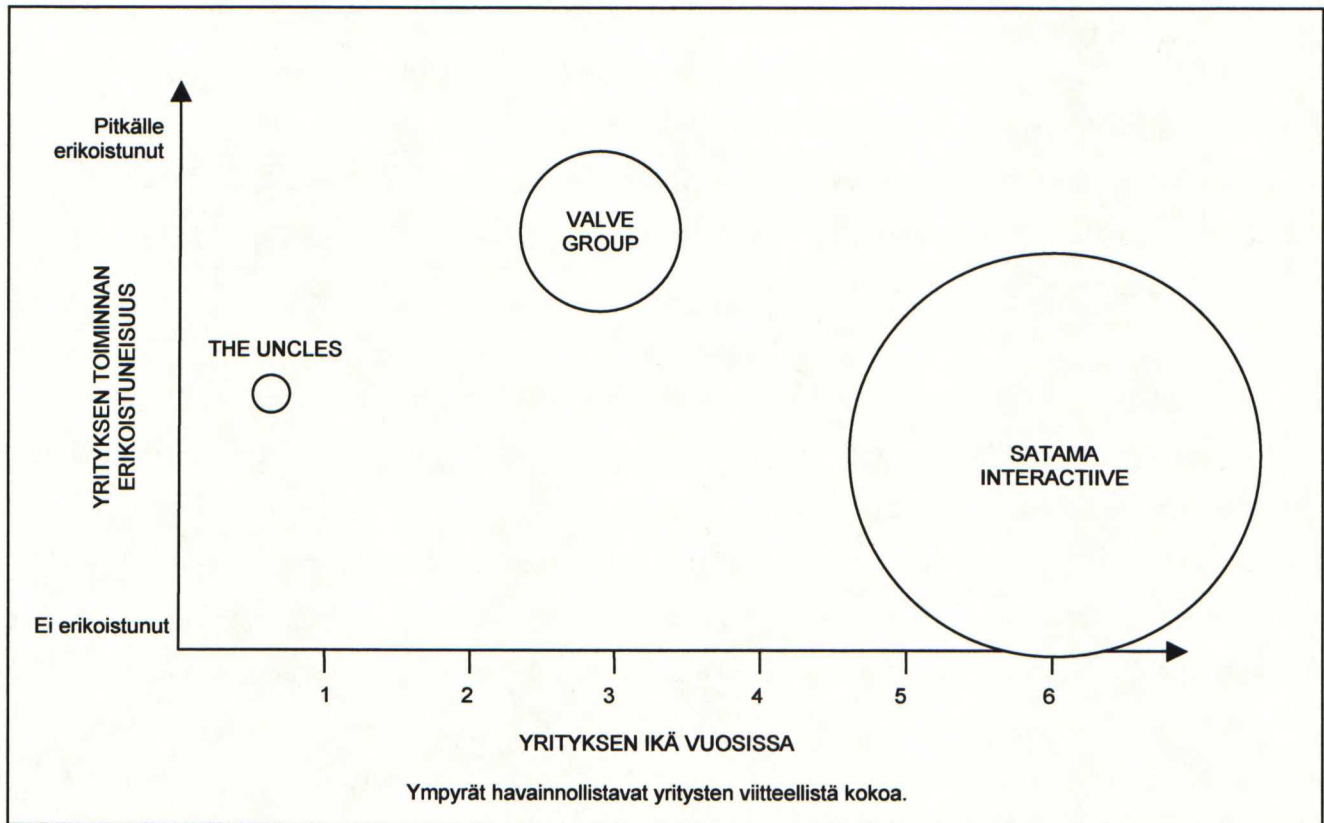
Satama kasvoi nopeasti suureksi ja kansainväliseksi toimijaksi Nokian perässä, sillä 1990-luvun loppupuolella alalla yleisesti uskottiin, että suurimpia asiakkaita on palveltava paikan päällä kaikkialla missä asiakkaat toimivat. Sataman kansainvälistymisessä on vuonna 2003 otettu askel taaksepäin ja ulkomaisista tytäryhtiöistä on jäljellä vain Hollannin toimipiste. Satama listautui Helsingin pörssin NM-listalle pahimman ”uusmediahypen” aikaan keväällä 2000, mitä seurasi muiden uusien teknologiayhtiöiden tavoin raju kurssilasku. Vasta syksyllä 2003 Sataman pörssikurssissa on ollut havaittavissa nousun merkkejä. Yrityksellä sinällään ei ole mennyt huonosti. Suomen toiminnot ovat olleet kannattavia jo jonkin aikaa, mutta ulkomaiset tytäryhtiöt ja niiden lopettaminen ovat painaneet tuloksen tappiolliseksi. Vuoden 2003 ensimmäisellä neljänneksellä yritys teki ensimmäisen voitollisen tuloksen koko konsernin tasolla. Yrityksessä on jo parin vuoden ajan pidetty tärkeimpänä tavoitteena kannattavuutta, mikä on merkinnyt toimintojen tehostamista kasvun kustannuksella.

Valve on pitkälti erikoistunut, asiantuntijoidensa osaamiseen kilpailukeinona luottava yritys. Se on kasvanut hiljalleen kahdenkymmenen hengen yritykseksi eikä tule kasvamaan paljon tätä suuremmaksi. Yrityksen perustajat työskentelivät yhdessä ToThePointissa ennen Valven perustamista vuonna 2000.

The Uncles on vasta aloittanut toimintansa, mutta sen tekijöillä on pitkä kokemus alalta ja vahva yhteistyökumppaniverkosto. Yrityksen perustajat haaveilevat vuodelle 2004 50% kasvusta henkilöstössään eli kolmannelta työntekijästä. He pyrkivät pitämään jalat maassa, sillä he ovat nähneet edellisessä kahdessa työpaikassaan, miten asioita voidaan tehdä tehokkaasti ja toisaalta

miten asiat voidaan pilata liiallisella yrittämisellä sekä pikkutarkalla ja vääristyneellä suunnittelulla. The Uncles voidaan nähdä kolmannen sukupolven digimediayrityksenä, sillä sen perustajilla on kokemusta jo kahdesta aikaisemmasta digimediayrityksestä. Valve on toisen sukupolven digimediayritys, sillä sen perustajilla on kokemusta lähinnä yhdestä aikaisemmasta alan yrityksestä. Satamankin voidaan nähdä kuuluvan toiseen sukupolveen, sillä se perustettiin yhdistämällä pienempiä alan yrityksiä. Lisäksi monilla sen työntekijöistä on kokemusta muistakin alan yrityksistä ja se on ainoana suurena uusmediakonsulttitalona selvinnyt vuosituhannen vaihteen jälkeisestä digimedia-alan romahduksesta ja sitä seuranneista vaikeista ajoista.

**Kuvio 24: Case-yritysten ikä, koko ja erikoistumisen aste**



Kuviossa 24 on esitetty tutkittujen yritysten ikä, koko ja erikoistuneisuus. Kuviosta on huomattavissa kuinka Valve on erikoistunut kahta muuta yritystä selkeämmin. Myös The Uncles on erikoistunut jonkin verran, mikä johtuu ennen kaikkea pienen yrityksen rajallisista resursseista. Satamalla on eniten resursseja käytössään ja se pystyy tarjoamaan asiakkailleen saman katon alta kaikenlaisia digitaalisen median palveluita. Yrityksen iällä ei näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen erikoistuneisuuteen toisin kuin yrityksen koolla. Kun yritys saavuttaa tarpeeksi suuren koon, niin kuin Satama on saavuttanut, pystyy se tarjoamaan asiakkailleen



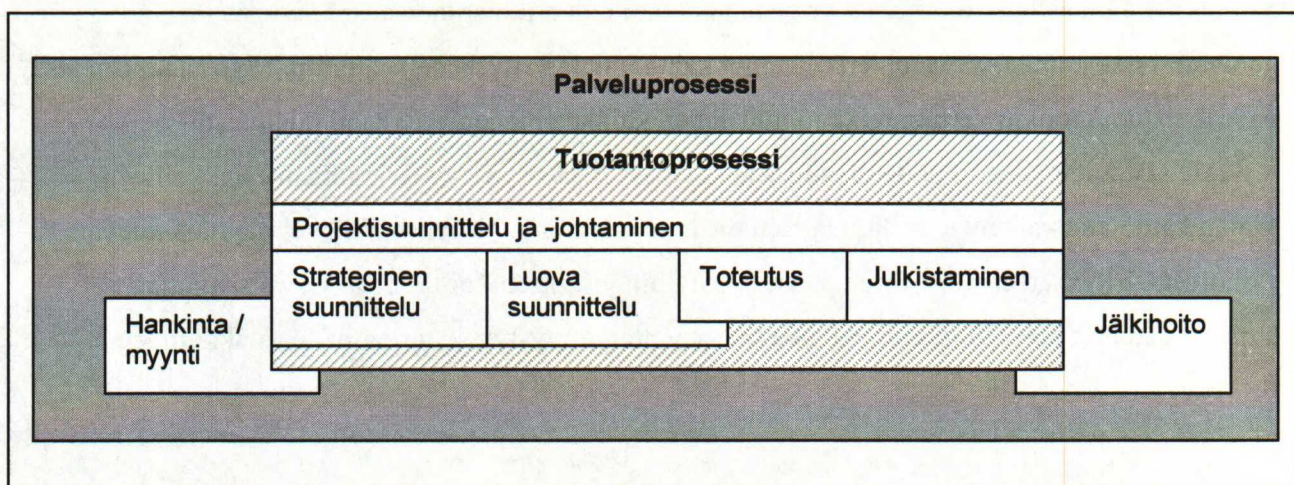
kokonaisratkaisuja ilman, että tarvittavasta asiantuntemuksesta tarvitsee tinkiä. Valve on perustamisestaan lähtien keskittynyt pelkästään rich media -tuotantoihin, eikä se pysty kasvamaan tällä alueella enää paljoa suuremmaksi. Mikäli the Uncles pyrkii kasvuun, on sen valittava joko erikoistuminen tai pyrittävä tarjoamaan mahdollisimman laajaa palveluportfoliota alihankkijaverkoston avulla.

### 8.1.1. Case-yritysten palvelu- ja tuotantoprosessit

Tuotantoprosessit ovat tutkimuksen kohteina olleissa yrityksissä pääpiirteittäin samanlaisia. Valven ja The Unclesin tuotantoprosessi on enemmän perinteisen vesiputousmallin mukainen, kun taas Sataman tuotantoprosessi, Satama Unified Process (SUP), korostaa iteratiivisuutta. Yrityksissä luotetaan pitkälti asiakkaan kykyyn ohjata lopputulosta palautteellaan. Palautteen saamiseksi asiakkaalta yrityksissä käytetään prototyyppejä, mikä vaikuttaisi olevan yleinen käytäntö digimedia-alalla. Valven ja osittain myös the Unclesin tuotantoprosessit ovat jakautuneet pikemminkin eri ihmisten roolien mukaisesti kuin sen mukaan, mitä työvaiheita prosessiin kuuluu. Kaikkien kolmen yritysten tuotantoprosesseille on yhteistä käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys, mikä ei ollut yllättävää.

Liitteeseen 5 olen koonnut case-yritysten palvelu- ja tuotantoprosessit vaiheittain eriteltyinä. Lisäksi liitteessä on esitetty Pelkosen (1999b, 25) ja Pelkonen ym. (2003, 77) esittämät mallit digitaalisen median tuotanto- ja palveluprosessista sekä arvoverkosta. Empiirisen aineiston ja aikaisempien mallien perusteella olen luonut uuden mallin digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessista (kuvio 25), jonka esittelen seuraavaksi tarkemmin. Siinä esiintyvät vaiheet hankinta/myynti, projektisuunnittelu ja -johtaminen, strateginen suunnittelu, luova suunnittelu, toteutus, julkistaminen sekä jälkihoito.

**Kuvio 25: Digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessi**





Hankinta-/myyntivaihe sijoittuu palveluprosessissa ennen tuotantoprosessia. Asiakkaan näkökulmasta prosessi on käynnistynyt jo aiemmin tarpeen tunnistamisella ja hankintaprosessin käynnistämällä. Day ja Barksdalen (1994) esittämässä asiantuntijapalvelun hankinnan mallissa suuri osa asiakkaan työstä tapahtuu ennen toimittajan valitsemista. Hankintavaiheessa asiakas ja digimediayritys keskustelevat siitä, mitä pitäisi tehdä. Usein kuitenkin asiakas on jo päättänyt, mitä tullaan jo tekemään, ja tällöin myyntivaihe pitää sisällään tarjouskilpailun eri vaiheineen. Vaiheen nimi ”hankinta / myynti” kuvastaa muodostamassani mallissa sitä, miten sama vaihe nähdään eri tavalla riippuen siitä, onko toimijana ostava asiakas vai palvelujaan tarjoava asiantuntijayritys. Tämä vaihe on ratkaisevassa asemassa koko projektin onnistumisen kannalta (Steerco, 2003, 11). Tässä tutkimuksessa hankinta/myynti-vaihe ei ole ollut empiirisen tutkimuksen kohteena.

Koko tuotantoprosessin keston ajan kattaa projektisuunnittelun ja -johtamisen alaprosessi. Projektisuunnittelussa tyypillisesti heti toimeksiannon alkuvaiheessa luodaan projekti-suunnitelma, missä määritellään projektin tavoitteet, aikataulu, budjetti ja muut toteutukseen liittyvät asiat. Projektisuunnitelman toteutusta valvotaan koko tuotantoprosessin ajan ja sitä muutetaan tarvittaessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole erotettu projektisuunnittelua omaksi tehtäväkseen, vaikka sen onnistuminen on kokemusteni mukaan elintärkeässä roolissa koko tuotannon onnistumisessa ja kommunikoinnissa asiakkaan kanssa.

Strateginen suunnittelu käsittää usein tarvekartoituksen, jonka avulla pyritään selvittämään, mitkä ovat asiakkaan ja loppukäyttäjien tarpeet ja vaatimukset mahdolliselle lopputuotteelle. Tarvekartoitus jatkaa sanoilla linjoilla kuin hankintavaihe. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa on jo jossain määrin määritelty mitä projekti tulee pitämään sisällään ja digimediayrityksen työ on tästä eteenpäin laskutettavaa. Tarvekartoituksen perusteella tehdään vaatimusmäärittely, jossa esitetään toteutettavan palvelun yksityiskohdat, tekniset ratkaisut ja projektin rajaukset.

Luovassa suunnittelussa määritellään toteutettavan palvelun konsepti, joka kuvataan konsepti-suunnitelmassa. Luovan suunnittelun vaiheeseen kuuluu myös tulevan palvelun ulkoasun ja käyttöliittymän suunnittelu. Luovan suunnittelun perustana on strategisen suunnittelun aikana syntyneet päätökset lopputuotteesta ja sen rajoituksista sekä loppukäyttäjien tarpeet. Usein strateginen suunnittelu jää tuotantoprosessissa väliin ajallisten ja muiden resurssien puuttuessa tai koska asiakkaalla on selkeä näkemys tarpeistaan ja niiden täyttämiseen tarvittavasta



ratkaisusta. Tällöin asiakas tekee hankintavaiheen aikana itse tarvittavat päätökset ja projektin rajaukset.

Toteutusvaiheessa edellisissä vaiheissa tehdyt suunnitelmat toteutetaan. Tuotantoprosessin vaiheita ei välttämättä viedä loppuun ennen kuin seuraava alkaa. Kuitenkin usein on tapana, että prosessin tietyn vaiheen päättyessä järjestetään tapaaminen asiakkaan kanssa, missä asiakas antaa palautetta siihen saakka tehdystä työstä. Käytäntö tämän suhteen vaihtelee. Toteutusvaihe etenee yleensä iteratiivisesti, jolloin vaiheissa saatetaan palata taaksepäin, mikäli tarvetta tähän ilmenee. Toteutusvaiheen loppupuolella suoritetaan usein käyttäjätestaus, minkä perusteella palveluun tehdään viimeiset muutokset. Mielestäni tämä on kuitenkin väärä lähestymistapa, sillä testauksen tulisi kuulua olennaisena osana kaikkiin työvaiheisiin (ks. esim. [Adaptivepath.com](http://Adaptivepath.com)). Pelkosen (1999, 25) mallissa toteutuksen jälkeen tuotantoprosessiin kuuluisi pilotointivaihe, mutta koska mallini on luonteeltaan iteratiivinen, ei erillistä pilotointia tarvita.

Julkistamisvaihe päättää projektin ja tuotantoprosessin. Julkistamisvaiheessa esitellään esimerkiksi verkkopalvelu (tai vastaava digitaalisen median lopputuote) loppukäyttäjille ja kerätään informaatiota siitä, miten palvelua käytetään. Lisäksi usein saatetaan sopia, että pienet korjaukset lopputuotteeseen hoidetaan veloituksetta tietyn ajanjakson aikana. Kun tarvittava informaatio, esimerkiksi kampanjan jälkeen toimitetaan asiakkaalle ja tarvittavat korjaukset on tehty, sovitaan yhdessä jatkotoimenpiteistä ja projekti päättyy. Julkistamisvaiheeseen kuuluu myös palvelun ylläpitäjien ja mahdollisesti myös käyttäjien koulutus. Palveluprosessissa tulee julkistamisen jälkeen jälkihoito, jossa viimeistään kerätään asiakkaalta palautetta tehdystä työstä ja pyritään ylläpitämään asiakassuhdetta.

Luomassani mallissa on oleellista, että tuotantoprosessin eri vaiheita voivat hoitaa eri yritykset. Joissain projekteissa yksi yritys esimerkiksi myy projektin ja tekee sen jälkihoidon, mutta tuotantoprosessin kuluessa keskittyy vain projektisuunnitteluun ja -johtamiseen sekä strategiseen suunnitteluun. Tällöin toteuttavina osapuolina on alihankkijoita tai kolmansia osapuolia. Erona alihankkijoiden ja kolmansien osapuolten välillä on, että asiakas ei välttämättä koe alihankkijoita erillisiksi yrityksiksi tai ammatinharjoittajiksi vaan kiinteäksi osaksi digimediayrityksiä. Mallissa ei ole pyritty tarkasti määrittelemään kunkin vaiheen sisältöä ja kyseisessä vaiheessa suoritettavia tehtäviä, sillä mielestäni prosessin täytyy joustaa ja suoritettavien tehtävien täytyy riippua projektin tarpeista. Vastaavanlaisiin tuloksiin joustavuuden merkityksestä ovat päätyneet Pelkonen ym. (2003, 77).



Mallissa on myös huomioitu luovan suunnittelun ja toteutuksen päällekkäisyys. Tämä ilmenee siten, että jo tehtyjä suunnitelmia täytyy usein päivittää ennen kuin tuotanto pääsee jatkumaan. Joskus toteutusvaiheen aikana huomataan, että strategisen suunnittelun aikana olisi tullut tehdä toisenlaisia päätöksiä. Mielestäni projekti on tuomittu epäonnistumaan, mikäli projektissa palataan tässä vaiheessa taaksepäin. Ainakin tällöin mitä todennäköisimmin myöhästyttään alun perin sovitusta aikataulusta. Strategisen suunnittelun ja tavoitteiden asettelun merkitys on projektin onnistumisen kannalta jo aikaisemminkin havaittu olevan suuri vaikutus (Steerco, 2003, 2).

### **8.1.2. Asiakkaan rooli palvelu- ja tuotantoprosessissa**

Asiakkaan rooli on toimia palautteenantajana, varsinkin alkuvaiheessa asiakkaan on määriteltävä mahdollisimman tarkkaan mitä tulevalta palvelulta odotetaan. Sekä haastatteluiden että aikaisemman tutkimuksen (Steerco, 2003, 8) perusteella asiakkaan olisi pystyttävä selkeästi ilmaisemaan tarpeensa ja toiveensa digimediayritykselle parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Briiffin merkitys korostuu varsinkin markkinointi-viestinnällisissä projekteissa, joissa tarvekartoitusvaihe on yleensä pienempi kuin teknisesti vaativimmissa hankkeissa, eikä tietoa käyttäjien tarpeista erikseen kerätä.

Asiakkaan roolia digimediatuotannoissa ei ole juurikaan tutkittu ja mielestäni sekä alan yrityksille että asiakkaille olisi hyötyä asiakkaan ja digimediayrityksen näkökulmat yhdistävälle tutkimukselle.

## **8.2. Tuotteistaminen**

Tutkielman viitekehyksessä esittelin tuotteistamisen tasot, joita olen edelleen tarkentanut empiirisen aineiston perusteella. Olen muokannut alun perin Sipilän (1996, 12-13) esittämää mallia tuotteistamisen asteista empiirisen aineiston perusteella siten, että sitä voidaan käyttää kuvaamaan myös asiantuntijapalveluita. Tarkennettu malli tuotteistamisen tasoista on esitetty taulukossa 6.



**Taulukko 6: Tuotteistamisen tasot**

Tuotteistamisen taso	Kuvaus
0. Ei tuotteistettu	Yrityksessä ei ole muodostunut yhtenäistä tapaa toteuttaa toimeksiantoja. Kukin työntekijä toimii omalla tavallaan, eikä yhteisiä pelisääntöjä ole luotu.
1. Yhteiset työmenetelmät	Toimintatapa muodostunut. Prosesseja ei mallinnettu.
2. Prosessien tuotteistaminen aloitettu	Toimintatapaa tuotteistettu: prosessit on mallinnettu pääpiirteittäin ja tärkeimmistä dokumenteista on luotu mallipohjat.
3. Tuotteistettu palvelu	Pitkälle tuotteistettu palvelu. Prosessi mallinnettu kokonaan, mallipohjat ja tapa toimia kaikkien työntekijöiden käytössä.
4. Monistettava palvelu	Palvelu on tuotteistettu niin pitkälle, että se olisi mahdollista lisensoida toisille yrityksille. Yrityksen työntekijät ovat omaksuneet prosessin täysin.

Palveluyrityksen kannalta mallissa on oleellista, että mitä pidemmälle palvelua on tuotteistettu, sitä yhtenäisempiä ja tehokkaammin suoritettuja eri palvelutapahtumista tulee ja sitä vähemmän niiden suorittamiseen tarvitaan asiantuntemusta. Asiantuntijapalveluiden luonteeseen kuuluu, että toimeksiantojen toteuttaminen vaatii ammattitaitoa ja luovuutta, joita ei voi tuotteistaa. Tuotteistamisen tarkoituksena onkin vapauttaa asiantuntijoiden resursseja rutiineista paremmin tuottavaan työhön.

Jotta yritys onnistuisi tuotteistamisessa, tärkeintä on, että yrityksen työntekijät omaksuvat tuotteistetut prosessit ja toimivat niiden mukaisesti. Oleellista ei ole, minkälaiseksi prosessit muodostuvat, vaan että kaikki työntekijät toimivat niiden mukaisesti.

Erot case-yritysten tuotantoprosessien tuotteistamisessa olivat selkeät. Satama Interactive on tuotteistamisessa pisimmällä. Valven tuotantoprosessi on syvällä yrityksen kulttuurissa, mutta sitä ei ole kuitenkaan tuotteistettu. The Unclesin perustajat ovat sopineet, millä tavoin toimivat. Yhteenvedo case-yritysten tuotantoprosessien tuotteistamisesta on esitettyinä taulukossa 7.

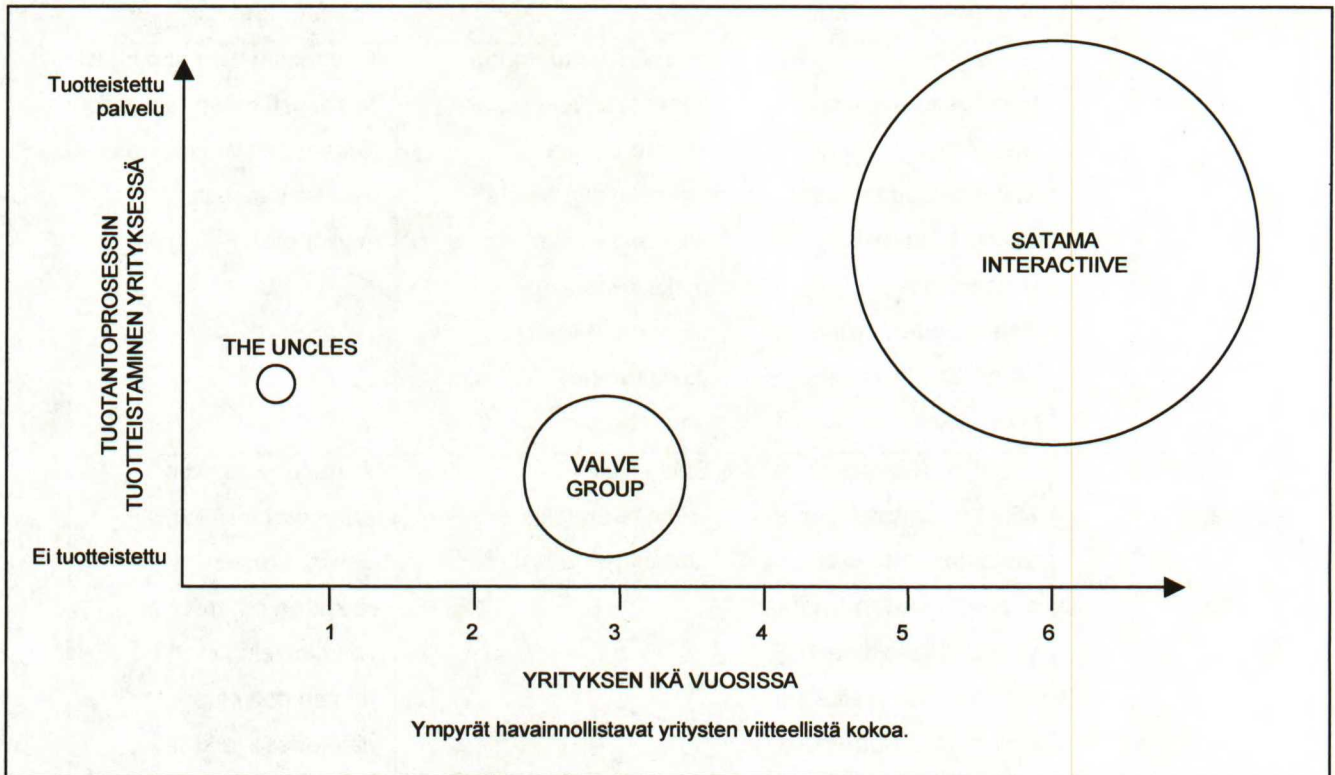


**Taulukko 7: Tuotantoprosessien tuotteistaminen case-yrityksissä**

	<b>Satama</b>	<b>Valve</b>	<b>The Uncles</b>
<b>Kuvaus</b>	Sataman toimitusprosessi on määritelty kokonaisuudessaan Satama Unified Processissa. Asiakkuudenhallinnalle on määritelty omat prosessinsa.	Ei mallinnettu, mutta toimintatapa tehdään kaikille uusille työntekijöille alusta alkaen selväksi. Yritys pyrkii kuitenkin toimimaan alan vakiintuneita käytäntöjä noudattaen.	Työntekijät ovat sopineet suullisesti miten toimivat. Kuitenkaan prosessia ei ole varsinaisesti mallinnettu.
<b>Prosessin vaihtelu</b>	"SUP:ia pitää soveltaa, eikä noudattaa." Tämä tarkoittaa, että joka projektin alussa sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa mitä yksittäisiä asioita ja dokumentaatiota projektin kuluessa tehdään.	Erilaisille toimeksiannoille erilaiset tuotantoprosessit.	Vaihtelua projektin laajuuden mukaan. Lisäksi prosessiin vaikuttaa se, mikä on The Unclesin rooli valmiin palvelun ylläpidossa ja kehityksessä sekä kolmansien osapuolten tarpeet.
<b>Tuotteistamisen taso</b>	3 – Tuotteistettu palvelu	1 – Yhteiset työmenetelmät	2 – Prosessien tuotteistaminen aloitettu
<b>Tuotteistamisprosessi</b>	Harkittu ja suunnitelmallinen. Toimitusprosessia kehitetään jatkuvasti.	Aikaisemman kokemuksen perusteella ja alalla vallitsevien käytäntöjen pohjalta päädytty nykyiseen malliin vähitellen.	Perustajien kokemuksen perusteella sovittu.

Kuviossa 26 on esitetty graafisessa muodossa yritysten ikä, koko ja tuotteistaminen. Kuten kuviosta ilmenee, on Satama selkeästi pidemmällä tuotteistamisessaan kuin kaksi muuta yritystä. Toisaalta on mielenkiintoista, että The Uncles on tuotteistamisessa pidemmällä kuin sitä kaksi vuotta vanhempi ja kymmenen kertaa suurempi Valve. Molempien yritysten perustajat ovat toimineet alalla pitkään, mutta The Unclesin perustajilla on kokemuksia kahdesta hyvin erilaisesta yrityksestä, Valven perustajilla pääasiassa vain yhdestä. Tämä tekijä saattaa osittain selittää eroa tuotteistamisessa. Luultavammin tämä ero johtuu pikemminkin siitä, että Valven toimeksiannot keskittyvät pääasiassa markkinoinnin ja viestinnän ratkaisujen tarjoamiseen, kun taas The Uncles tarjoaa asiakkailleen myös teknisempiä ratkaisuja, kuten laajoja sivustoja päivitystyökaluineen.



**Kuvio 26: Case-yritysten ikä, koko ja tuotteistaminen**

### **Erot tuotteistamisessa selittyvät historialla ja palvelutarjonnalla**

Erot tuotteistamisessa case-yrityksissä johtuvat seuraavien tekijöistä: yrityksen historia, koko ja palvelutarjonta sekä yrityksen perustajien ja muun henkilökunnan kokemus.

Tuotantoprosessien ja toimintatapojen muodostuminen on vienyt kaikissa tutkituissa yrityksissä pitkän aikaa ja toimintatavat ovat osittain muodostuneet muissa yrityksissä. Yrityksen historiasta löytyy useimmiten vastaus siihen, minkä takia ne ovat tuotteistaneet tuotantoprosessinsa tai jättäneet sen tuotteistamatta. Sataman tapauksessa neljän yrityksen yhdistäminen ja sitä seurannut nopea kasvu ja kansainvälistyminen vaativat, että yrityksessä vakioitaisiin toimintatapoja ja luotaisiin yhteinen kieli ja kulttuuri. Valven perustajat tunsivat toistensa työskentelytavat aikaisemmasta työpaikasta ja näin ollen heidän ei tarvinnut miettiä, miten toimia uudessa yrityksessä. Samaa pätee myös The Unclesiin, mutta perustajat kuitenkin sopivat yhdessä uudesta toimintamallista, sillä he eivät olleet työskennelleet pelkästään kahdestaan aikaisemmin. Tosin heillä on takana yhteistä työhistoriaa.

Yrityksen palvelutarjonta ja toimeksiannot tuntuisivat vaikuttavan enemmän kuin yrityksen koko. Kun yritys saavuttaa tarpeeksi ison koon, täytyy sen tuotteistaa prosessejaan, jotta se

pystyy ylläpitämään tasaista palvelun laatua ja yhtenäistä yrityskuvaa. Mutta kuten aikaisemmin olen maininnut, markkinoinnin ja viestinnän projektit, jotka vaativat tekijältään ennen kaikkea luovuutta, vaativat, että asioita mietitään ja tehdään uusilla tavoilla joka toimeksiannossa. Näin ollen näihin projekteihin keskittyneet yritykset, kuten Valve ja The Uncles, eivät ole tuotteistaneet tuotantoprosessejaan pitkälle. Myös Satamalla näissä toimeksiannoissa ei toimitusprosessi ole yhtä yksityiskohtainen kuin esimerkiksi verkkokaupankäyntiin liittyvissä projekteissa. Kaikissa tutkituissa yrityksissä tuotantoprosessi on sitä raskaampi, mitä isompi ja teknisempi projekti on kyseessä. Tämä ei ole yllättävää aikaisemman tutkimuksen valossa sillä jo Helomaa (1999, 32) jakoi digitaalisen median yritykset kahteen luokkaan, liiketoimintaprosessien kehittäjiin ja viestintäratkaisuiden toteuttajiin. Vaikka myöhemmässä (Pelkonen ym. 2003, 16) tutkimuksessa tätä jakoa on pyritty muuttamaan ja syventämään, tällainen kahtiajako on yhä nähtävissä case-yritysten tekemissä toimeksiannoissa.

Yhtenä tuotteistamisen tasoa selittävänä osatekijänä arvelen olevan myös yritysten perustajien koulutustaustan, vaikkakaan tästä ei ole olemassa tarkempaa todistusaineistoa. Keskusteluissa haastattelujen ulkopuolella kävi ilmi, että suurin osa Valven työntekijöistä on ilmeisesti siirtynyt työelämään suoraan lukion jälkeen. The Unclesin perustajat sen sijaan ovat opiskelleet yliopistossa. Sataman palveluksessa on paljon joko kaupallista tai teknillistä alaa opiskelleita. Tuntuisi siltä, että mikäli yrityksen palveluksessa on korkeasti koulutettuja ihmisiä, niin kyseinen yritys on tuotteistamisessa korkeammalla tasolla kuin yritys, jonka tekijöiden osaaminen on pelkästään itse kokemuksen kautta hankittua.

### **Tuotteistaminen kannattaa, mitä isompia ja teknisempiä toimeksiannot ovat**

Tuotteistamisesta saatavat hyödyt liittyvät yrityksen kilpailukyvyn paranemiseen tuottavuuden laadun ja kannattavuuden kautta. Kuten Storbacka (1992) on esittänyt, laatu, tuottavuus ja kannattavuus kulkevat käsi kädessä. Kun palvelun laatu ja tuottavuus paranevat, paranee myös yrityksen kannattavuus.

Tutkielman luvussa 5 (tutkimuksen viitekehys) esitin, että tuotteistamisen mukanaan tuomia hyötyjä olisivat laadun, kannattavuuden, tuottavuuden sekä kommunikoinnin paraneminen. Empiirisen aineiston valossa nämä argumentit saivat vahvistusta. Tuotteistamisessa palveluita täytyy konkretisoida, mikä vähentää asiakkaan epävarmuutta palvelun sisällöstä ja lopputuotteista. Muita tuotteistamisen mukanaan tuomia hyötyjä empiirisen aineiston



perusteella ovat markkinoinnilliset syyt (tuotteistettua, standardoitua tuotantoprosessia voidaan käyttää myyntiargumenttina, varsinkin isoissa tietojärjestelmiin liittyvissä projekteissa) sekä yhtenäisen kulttuurin vahvistaminen. Yrityksissä koettiin, että tuotteistaminen on välttämätöntä sisäisen toiminnan kannalta, vaikka varsinkin Valvessa oltiin sitä mieltä, että luovuutta ei voi pakottaa prosessiin. Taulukkoon 8 olen koonnut tuotteistamisen hyötyjä ja syitä miksi tuotteistaminen ei aina kannata.

**Taulukko 8: Tuotteistamisen hyödyt ja esteet**

TUOTTEISTAMINEN			
Kannattaa		Ei kannata	
Koska	Jos	Koska	Jos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kilpailukyky paranee</li> <li>• tuottavuus paranee</li> <li>• laatu paranee</li> <li>• pystytään luomaan yhtenäinen kieli ja kulttuuri</li> <li>• voi käyttää yrityksen palveluiden markkinoinnissa</li> <li>• sisäisen toiminnan kannalta välttämätöntä</li> <li>• konkretisoi tarjottavaa palvelua</li> <li>• vähentää asiakkaan epävarmuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritys on tarpeeksi suuri</li> <li>• toimeksiannot ovat isoja ja monimutkaisia</li> <li>• toimeksiannot ovat keskenään samankaltaisia</li> <li>• toimeksiannot liittyvät liiketoiminnan ja asiakaspalvelun tehostamiseen tai sähköisten jakelukanavien rakentamiseen</li> <li>• prosessissa toistuvia, rutiininomaisia piirteitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luovuutta ei voi pakottaa prosessiin</li> <li>• resurssien tarve suurempi kuin tuotteistamisesta saatava hyöty</li> <li>• lisää byrokratiaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritys on pieni</li> <li>• toimeksiannoissa tuotetaan ratkaisuja pääasiassa markkinoinnillisiin ja viestinnällisiin tarpeisiin</li> <li>• toimeksiannot pieniä</li> <li>• toimeksiantojen luonne vaihtelee suuresti</li> </ul>

De Brentanin (1991) mukaan pitkälti yhtenäistetyillä palveluilla on rajoitetut käyttömahdollisuudet yrityksille tarjottavissa palveluissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asiantuntijapalveluita kannattaisi tuotteistaa ollenkaan. Tuotteistamista voidaan tehdä myös osittain, esimerkiksi määrittelemällä jonkun tietyn asiakkaalle toimitettavan raportin sisältö.

### 8.3. Asiantuntijapalveluille tyypilliset ongelmat digimediayrityksissä.

Luvussa 3.2.4 käsittelin asiantuntijapalveluyrityksille tyypillisiä ongelmia. Kotlerin ja Bloomin (1984, 9-13) mukaan näitä ongelmia ovat erityisesti asiakkaan korkea epävarmuus ja kilpailijoista erottautumisen vaikeus sekä laatukontrollin säilyttäminen. Empiirisen aineiston valossa nämä ongelmat pitävät paikkansa digitaalisen median toimialalla. Sen sijaan Kotlerin ja



Bloomin esittämä ongelma asiantuntijoiden muuttamisessa myyjiksi ei saanut tukea. Asiantuntijoiden täytyy osata nykypäivänä myydä osaamistaan. Näin toimivat asiantuntijat kaikissa case-yrityksissä. Aineiston valossa digitaalisen median asiantuntijat eivät vierasta myymistä vaan kokevat sen luonnolliseksi osaksi työtään.

Aineiston valossa keskeiseksi digimedia-alan ongelmaksi nousi asiakkaan puutteellinen osaaminen. Asiakas ei osaa ostaa eikä asiantuntijapalveluita eikä arvioida saamaansa palvelua. Tämä havainto on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (mm. Gummesson 1978;1981b; Kotler & Bloom 1984, 9-13). Empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että digitaalisen median asiantuntijayritykset kokevat ongelmaksi sen, että asiakkaalla ei useinkaan ole paljoa ymmärtämystä digitaalisen median mahdollisuuksista ja rajoituksista. Koska asiakas ei osaa arvioida saamaansa lopputuloksen laatua ja tavoitteiden saavuttamista, joutuu asiakas arvioimaan palvelun laatua pelkästään palveluprosessin kautta. Kuten Pelkonen ym. (2003, 96) ovat myös todenneet, on tilanne tässä suhteessa joiltain osin helpottumaan päin, kun asiakkaan puolelle on siirtynyt ihmisiä joilla on aikaisempaa kokemusta digitaalisen median projekteista. Laatukontrollin säilyttäminen nousi esille varsinkin Satama Interactiven yhteydessä. Laatukontrolli oli noussut esille, kun yritys oli muutama vuosi sitten pyrkinyt kasvamaan nopeasti ja laajentamaan toimintaansa ulkomaille. Satama oli ratkaissut ongelman tuotteistamalla toimitusprosessinsa Satama Unified Modeliksi. On mielestäni selvää, että prosessien tuotteistaminen on ainoa keino säilyttää laatukontrolli yrityksen kasvaessa sekä vähentää asiakkaan epävarmuutta.

Pelkosen ym. (2003, 99) esittelemä julkisen vallan yrityksistä poikkeava rooli asiantuntijapalveluiden ostamisessa tuli myös esille empiirisessä aineistossa. Julkisen sektorin organisaatioiden palveluiden hankintaprosessi on pitkälti säädelty ja siltä osin vaatii paljon työtä ennen tarjouskilpailun aloittamista, joka korreloi positiivisesti verkkopalveluprojektien onnistumiseen (Steerco 2003, 12), julkisten organisaatioiden päällimmäisenä kriteerinä digimediapalveluiden hankinnassa koettiin olevan hinta. Tämä on ongelmallista juuri siitä syystä, että näillä organisaatioilla ei ole tarvittavaa osaamista palveluntarjoajien ja heidän toimintansa arviointiin.



## 9. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen keskeisimmät havainnot. Tutkielman lopuksi esitän suosituksia sekä digitaalisen median asiantuntijapalveluyritysten johdolle että jatkotutkimus-aiheiksi.

### 9.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja analysoida digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Pääongelmana oli mitkä tekijät vaikuttavat digitaalisen median asiantuntijapalveluiden tuotantoprosessien tuotteistamiseen.

Digitaalisen median palveluprosessi koostuu myynti-/hankintavaiheesta, tuotantoprosessista sekä jälkihoidosta. Tuotantoprosessin neljä vaihetta ovat strateginen suunnittelu, luova suunnittelu, toteutus ja julkistaminen. Tässä tutkimuksessa tuotantoprosessin viidenneksi osaksi nostettiin koko prosessia ohjaava projektisuunnittelun ja -johtamisen alaprosessi, joka aikaisemmissa tutkimuksissa on jäänyt vähälle huomiolle. Tuotantoprosessin vaiheet ovat usein iteratiivisia ja ne voivat olla osittain päällekkäisiä. Tutkimuksen viitekehyksessä mainitsin, että pyrin tutkielman empiirisessä osassa tarkentamaan asiakkaan roolia digitaalisen median tuotantoprosessissa. Tähän empiria ei kuitenkaan tuonut lisävalaistusta.

Verrattuna perinteiseen palvelukonseptiin asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan neuvoa-antavaa ja ongelmanratkaisuun keskittyvää palvelua ja vaativat suorittajaltaan asiantuntemusta. Asiantuntijapalveluyritykset tuottavat lopputuotoksenaan asiakkaalle tyypillisesti suosituksia ja raportteja. Asiantuntijapalveluun voi sisältyä myös fyysinen lopputuote, joka digitaalisen median asiantuntijapalveluissa on pääosin digitaalisessa muodossa. Yrityksille tarjottavat asiantuntijapalvelut vaativat asiakkaan puolelta useiden ihmisten mukanaoloa, mikä saattaa mutkistaa asiantuntijapalvelun hankintaa ja tuotantoa. Usein asiakasyrityksellä ei ole osaamista arvioida tai vertailla asiantuntijan tuotoksia. Tämän takia asiantuntijapalvelun laadun arviointi tapahtuu useimmiten pelkän palveluprosessin eikä niinkään lopputuloksen perusteella.

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun suunnittelemista, määrittelemistä ja toteuttamista niin, että asiakkaan tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin toteutetuksi ja



palveluyrityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisella pyritään tehostamaan palvelun tuottamista, parantamaan palvelun laatua sekä helpottamaan asiakkaan kanssa kommunikointia. Tuotteistamisessa onnistuminen vaatii, että yrityksessä systemaattisesti määritellään palvelun tuottamiseen liittyvät prosessit ja että työntekijät sitoutuvat noudattamaan yhtenäistettyjä käytäntöjä. Tuotteistamisen ideana on, että kun työntekijöiden ei tarvitse miettiä kuinka jokin työvaihe tulisi suorittaa, jää enemmän resursseja työvaiheen tekemiseen.

Mitä etua palveluprosessien tuotteistamisesta voi olla asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle? Asiantuntijapalvelun tuotantoprosessin tuotteistamisella voidaan parantaa asiantuntijayrityksen kannattavuutta, tuottavuutta ja palvelun laatua. Lisäksi sen avulla asiantuntijapalveluyrityksen henkilökunta pystyy keskustelemaan asioista yhteisellä kielellä. Viitekehyksessä ehdottamani perustelut tuotteistamisen hyödyistä saivat siis vahvistuksen. Asiantuntijapalveluyrityksen sisäisen toiminnan kannalta palveluprosessien tuotteistaminen edes jollain tasolla on välttämätöntä. Lisäksi joissain tapauksissa, kun palveluprosessi on tuotteistettu onnistuneesti ja sille on mahdollisesti jopa saatu ulkopuolinen laatustandardointi, voidaan tuotantoprosessia käyttää myyntiargumenttina. Tuotteistamisen avulla voi asiantuntijapalveluyritys tarkemmin kontrolloida asiakkaiden saamaa palvelua ja sen laatua. Vaikka asiantuntijapalveluyrityksissä jokainen toimeksianto on lähtökohtaisesti ainutlaatuinen, on eri projekteissa sellaisia rutiiniluontoisia tehtäviä, joita ei tarvitse tehdä joka kerta eri tavoin. Tuotteistaminen myös pakottaa yritykset miettimään, miten ne viestivät tarjoamistaan palveluista. Asiantunteva asiakas voi käyttää tuotteistetun palvelun kuvausta apuna arvioidessaan toimittajan kykyä tuottaa asiakkaan tarvitsemia palveluita. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa pitäisi pyrkiä konkretisoimaan yrityksen tarjoamia palveluita potentiaalisille asiakkaille. Tästä tuotteistamisesta nimenomaan on kyse – määrittelemisestä ja konkretisoinnista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tuotteistaminen auttaa yrityksiä kehittämään parempia palveluita, toimimaan tehokkaammin, kommunikoidaan entistä paremmin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa sekä vähentämään asiakkaan kokemaa epävarmuutta.

Empiirisen aineiston perusteella digitaalisen median yritykset suhtautuvat tuotantoprosessien tuotteistamiseen vaihtelevasti. Yrityksen koko vaikuttaa tuotteistamiseen, mutta yrityksen kokoa ratkaisevampi tekijä on yrityksen toteuttamat toimeksiannot. Markkinointi- ja viestintäprojekteja tekevän yrityksen ei välttämättä kannata tuotteistaa tuotantoprosessejaan pitkälle, sillä nämä projektit perustuvat luoviin ratkaisuihin, joita ei voi kopioida projektista toiseen.



Tuotteistaminen sen sijaan kannattaa sellaiselle digimediayritykselle, joka tekee luonteeltaan teknisempiä projekteja, kuten verkkokauppoja sekä muita loppuasiakkaan palvelemista ja yrityksen toimintaa tehostavia toimeksiantoja. Kun yritys saavuttaa tarpeeksi ison koon sen on myös tuotteistettava prosessejaan, mikäli se haluaa säilyttää palveluidensa yhtenäisen laatutason.

Case-yrityksistä kerätyn aineiston ja aikaisemman teorian perusteella olen muodostanut mallin digitaalisen median palvelu- ja tuotantoprosessista (ks. luku 8.1.1.). Tätä mallia voidaan käyttää laajemman kokonaisprosesseja useasta näkökulmasta tarkastelevan tutkimuksen pohjana tai digitaalisen median yritysten kehittäessä omaan toimintaansa. Olen myös laatinut tarkennetun mallin tuotteistamisen tasoista (ks. luku 8.2.). Tuotteistamisesta tulisi tuottaa lisätietoa akateemisen tutkimuksen avulla ja toivottavasti kehittelemäni malli auttaa tässä työssä.

Digitaalisen median yritykset kohtaavat toiminnassaan tyypillisiä asiantuntijapalveluyrityksien ongelmia, joista tärkeimmät ovat asiakkaan epävarmuus ja osaamisen puute. Tutkimuksessa ei löytynyt ongelmia, jotka olisivat erityisiä pelkästään digimedia-alalle.

## 9.2. Johtopäätökset

Asiantuntijapalveluyritysten tulisi panostaa palveluprosessiensa tuotteistamiseen, sillä sen avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Toimeksiannot voidaan tuotteistamisen avulla toteuttaa niin, että ne pysyvät entistä paremmin aikataulussa ja budjetissa, asiakas on koko ajan tietoinen projektin etenemisestä ja kaikki työntekijät kommunikoivat yhteisellä kielellä. Tuotteistamisessa täytyy kuitenkin edetä hitaasti, sillä toimivien prosessien kehittäminen ja läpivienti on kallista. Varsinkin aloittelevat asiantuntijayritykset ovat keskimäärin hyvin pieniä, eikä niillä ole resursseja prosessien kehittämiseen. Tuotteistaminen tulisi toteuttaa askel kerrallaan: aloittaen siitä, että yhdessä sovitaan toimintatavoista ja vähitellen tuoden prosessiin systemaattisuutta ja yhtenäisyyttä. Mitä laajemmaksi ja monimutkaisemmaksi yrityksen toiminta ja projektit kasvavat, sitä suurempaan rooliin nousevat myös palveluprosessien toiminta ja tehokkuus.

Kuten olen jo useasti maininnutkin, asiantuntijapalveluyritysten asiakkaat eivät välttämättä osaa ostaa ja arvioida vaativaa asiantuntemusta edellyttäviä palveluita. Asiantuntijapalveluyritysten tulisi ymmärtää tämä, ja pyrkiä opettamaan asiakkailleen millä kriteereillä tietyn tyyppisen asiantuntijapalvelun laatua tulisi arvioida. Yksi keino tähän on prosessien tuotteistaminen, sillä



tällöin asiantuntijapalveluyritys joutuu miettimään omaa toimintaansa ja sitä, miten se eroaa kilpailijoista.

### **9.2.1. Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksessa analysoitiin ja vertailtiin kolmea erikokoista ja erilaisella liikeidealla toimivaa digitaalisen median yritystä. Tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla erilaiset, mikäli tutkittuja yrityksiä olisi ollut enemmän, jolloin mukaan vertailuun olisi voitu saada esimerkiksi ohjelmistotuotteiden kehittämiseen ja näihin liittyviin palveluihin liiketoimintansa perustava digimediayritys. Lisäksi tulosten yleistettävyyttä olisi voinut parantaa ottamalla mukaan vertailuun kustakin kolmesta yritystyyppistä toinen yritys. Varsinkin Sataman, mutta myös Valven casea olisi syventänyt useampien ihmisten haastattelemine.

Tutkimuksen kohteena olivat asiantuntijapalveluyritysten tuotantoprosessit, ilman että pyrittiin tarkastelemaan palveluprosesseja laajemmin. Myös se, että näkökulma oli yksipuolisesti digitaalisen median yrityksen johdon, rajoittaa tutkimuksen tulosten laajempaa soveltamista. Asiakkaan näkökulman esiintuominen mahdollistaisi laajemman kuvan syntymisen asiantuntijapalveluyritysten palvelu- ja tuotantoprosesseista.

### **9.2.2. Suosituksia liikkeenjohdolle**

Digitaalisen median yritysten ja muiden asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tulisi vakavasti harkita palveluprosessiensa tuotteistamista. Vaikka asiantuntijapalveluiden toimeksiannot eroavat toisistaan hyvin paljon, on kaikissa projekteissa yhteisiä elementtejä, joita kannattaisi yhtenäistää. Tuotteistamisen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen, ja siinä kehitettävät asiat liittyvät usein yrityksen sisäiseen toimintaan, jotka eivät välttämättä näy välittömästi asiakkaalle. Toisaalta tuotteistamisessa yritys joutuu konkretisoimaan potentiaalisille asiakkaille tarjoamiaan palveluita, mikä vähentää asiakkaan epävarmuutta. Digitaalisen median yrityksissä tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota siihen, että asiakkaat eivät useinkaan osaa arvioida saamansa lopputuotoksen laatua, jolloin palvelun laadun arvioinnissa korostuu se, miten asiakas kokee, että häntä on palveltu. Tuotteistamisen tarkoituksena ei ole tehdä kaikkea aina samalla tavalla ja näin vähentää luovuutta vaan antaa luovuudelle enemmän tilaa hoitamalla rutiiniasiat entistä tehokkaammin.



### 9.2.3. Suosituksia jatkotutkimukselle

Seuraavaksi esitän suosituksia jatkotutkimusaiheiksi.

1. Digitaalisen median tuotannon kokonaisprosessin tutkiminen. Aikaisemmassa tutkimuksessa, kuten myös tässäkin tutkielmassa, on digitaalisen median tuotantoprosesseja tarkasteltu useimmiten vain yhdestä näkökulmasta. Pelkonen ym. (2003, 77-93) esittelemät mallit digitaalisen median arvoverkostoista oli ensimmäinen yritys tarkastella asiaa laajemmin yli yritysrajojen. Jatkotutkimuksessa tulisi tutkia, miten digitaalisen median tuotanto kokonaisuudessaan toteutetaan alkaen siitä, että asiakas tunnistaa tarpeen ja aloittaa hankintaprosessin, jatkuen aina siihen pisteeseen kun toteutettu ratkaisu otetaan käyttöön tai jopa siihen saakka, että ratkaisu korvataan jollain paremmalla. Näkökulmia tulisi olla useita; mukana tulisi olla sekä asiakkaan eri edustajien – kuten ostaja, käyttäjä ja ylläpitäjä – näkökulmat että ratkaisun toteuttavien yritysten näkökulmat. Kokonaisprosessin tunteminen auttaisi sekä digitaalisen median palveluja ostavia että niitä tuottavia yrityksiä kehittämään toimintaansa.
2. Asiantuntijapalveluiden hankintaprosessi sisältäen yksityisen ja julkisen sektorin vertailua. Julkinen sektori on saanut sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että myös tämän tutkimuksen empiirisessä osassa kritiikkiä sen harjoittamasta digitaalisen median asiantuntijapalveluiden hankintapolitiikasta. Alan yrityksissä esimerkiksi koetaan, että tärkeimpänä ostokriteerinä varsinkin julkishallinnossa on toteutuksen hinta. Tutkimuksessa tulisi selvittää, miten organisaatiot julkisella ja yksityisellä sektorilla hankkivat asiantuntijapalveluita. Onko julkisen ja yksityisen sektorin asiantuntijapalveluiden ostopäätösprosesseissa eroja ja jos on, miten asiantuntijayritysten tulisi ottaa nämä erot huomioon? Tulisiko julkisen sektorin tehdä asiantuntijapalveluiden hankintaan eri suositukset kuin mitä tavaroiden ja muiden palvelujen hankinnassa nyt on käytössä?

## Lähdeluettelo

Alasuutari, Pertti (1995), Laadullinen tutkimus, 3.painos, Vastapaino, Jyväskylä

Berry, L.L., Zeithaml, V.A & Parasuraman, A (1985) A conceptual Model of Service Quality and its Implications for future research, Journal of Marketing, Fall 1985, Vol 49, s.41-50

Berry, L.L. & Parasuraman, A (1993), Building a new academic field – the case of services marketing, Journal of Retailing, Vol. 69 No. 1, s.13-60

Chan, Peng S (1992) How to Market Your Professional Services: A Strategic Approach, Management Decision, 1992 Vol. 30 No. 7 s

De Brentani, Ulrike (1995) New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. Journal of Business Research 32, 93-103

De Brentani, Ulrike & Ragot, Emmanuel (1996) Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance? Industrial Marketing Management 25:6, 517-530

De Brentani, Ulrike (2000) Design and marketing new products and services. The oxford textbook of marketing. ed. Blois, Keith, Oxford University Press, Oxford

Eisenhardt, Kathleen M. (1989) *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Volume 14, Issue 4, 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. (1991) Better Stories and Better Contracts: The Case for Rigor and Comparative Logic. Academy of Management Review, Volume 16, Issue 3, 620-627

Farrell, Andrew M., Souchon, Anne L. & Durden, Geoffrey R (2001) Service Encounter Conceptualization: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. Journal of Marketing Management, 2001, 17, 577-593



Fisk, Raymond P., Brown, Stephen W. & Bitner, Mary Jo (1993) The Evolution of the services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69 (Spring), 61-103.

Forsyth, Patrick (1992) *Marketing Professional Services. A Handbook*, Pitman Publishing, London

Grönroos, Christian (1987) Developing the service offering – A source of competitive advantage, SSEBA Working Paper 161, Helsinki

Grönroos, Christian (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts / Toronto

Grönroos, Christian (1998 a) Service Marketing theory: back to basics. Working Paper 369, Swedish School of Economics, Helsinki

Grönroos, Christian (1998 b) Marketing services: the case of a missing product, *Journal of business & industrial marketing*, vol 13 no. 4/5 1998, s322-338

Grönroos, Christian (2001) The Perceived Service Quality Concept – A Mistake, *Managing Service Quality*, volume 11 number 3, s-150-152

Gummesson, Evert (1978) Toward a Theory of Professional Service Marketing. *Industrial Marketing Management* 7, 1978, s.89-95

Gummesson, Evert (1979) The Marketing of Professional Services – An Organisational Dilemma, *European Journal of Marketing*, vol. 13 no. 5, 1979, s. 308-318

Gummesson, Evert (1981a) How Professional services are bought (in Rines, M (ed.)) *Marketing Handbook*, Second Edition, Gower Press, London

Gummesson, Evert (1981b) The marketing of professional services – 25 propositions (in Donnelly, J.H. ed. & George, W.R. (ed.)) *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000) Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki

Kaitovaara, Petteri & Hyötyläinen, Mika (2002) Towards Packaged IT Consulting Services: An Illustrative Case from IT Business, TUCS Technical Report No 470, Turku Center for Computer Science, August 2002

Karantinou, Kalipso M. & Hogg, Margaret K. Exploring Relationship Management in Professional Services: A Study of Management Consultancy. *Journal of Marketing Management*, 2001, 17, 263-286

Kotler, Philip, Bloom Paul N, (1984) *Marketing Professional Services*, Prentice-Hall Inc, New Jersey

Kotler, Philip, Bloom, Paul & Hayes, Thomas J. *Marketing Professional Services*, 2nd edition (2002), Prentice Hall Press

Levitt, Theodore (1976) The Industrialization of Service, *Harvard Business Review*, 54 (September/November), 63-74.

Lovelock, Christopher H, (1983) Classifying services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 9-20

Maister, David (1993), *Managing the professional service firm*, The Free Press, New York.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications

Pelkonen, Tommi (1999a) Resource-Based Internationalisation of Professional Business Services: Case Study of the Finnish New Media Industry. Pro Gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Pelkonen, Tommi (1999b) Uusmedia-alan toimenkuvat ja osaamistarpeet, ESR-julkaisut, Edita Helsinki.



Pelkonen, Tommi (2001) Uusmediatoimialan kansainvälistymiskehitys, raportissa Uusmedia aikuistumisen kynnyksellä, LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.

Pelkonen, Tommi, Kallio, Jukka, Pyyhtiä, Kaj, Orava, Janne, Paloheimo, Timo, Tinnilä, Markku, Pulkkinen, Matti (2003) Digimedia 2003: Nykytila ja tulevaisuudennäkymiä, Ltt-Tutkimus Oy, B-sarja. B169, HesePrint, Helsinki

Ramaswamy, Rohit (1996) Design and Management of Service Processes, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, Massachusetts

Shostack, G. Lynn (1984) Designing Services That Deliver, Harvard Business Review, 62 (January/February), 133-139.

Shostack, G. Lynn (1987) Service Positioning Through Structural Change. Journal of Marketing. Vol. 51, 1987, pp 34-43.

Silvestro, Rhian; Fitzgerald, Lin; Johnston, Robert & Voss, Christopher (1992) Towards a Classification of Service Processes, International Journal of Service Industry Management Vol. 3 No. 3 1992

Sipilä, Jorma (1991) Asiantuntijapalveluiden markkinointi, WSOY, Porvoo

Sipilä, Jorma (1996) Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, WSOY, Porvoo

Steerco (2003) - Packalén, Jukka, Ripatti, Samuli, Kalanen, Sami. Hyvin hankittu on puoliksi tehty – Verkkopalveluprojektien onnistuminen Suomessa 2003. Steerco Oy, Helsinki.

Storbacka, Kaj (1992) Developing service business processes, SSEBA Working Paper 250, Helsinki

Thakor, Mrugank V. & Kumar, Anand (2001) What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation, Journal of services marketing vol.14 no.1 2000, s.63-82.

Yin, Robert K. (1981) The case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.

Yin, Robert K. (1989) *Case Study Research, Design and Methods*, CA Sage Publications.

### **Haastattelut**

Juha Javanainen, Technical Designer, Valve, 31.3.2003

Imran Ahmed, Toimitusjohtaja, Valve, 4.4.2003

Antti Leino, Senior Designer, Satama Interactive, 8.5.2003

Vesa Ilmarinen, Consulting Director, Satama Interactive, 19.6.2003

Mikko Sairio ja Niko Sipilä, The Uncles, 21.10.2003

### **Sähköiset lähteet**

Adaptivepath.com, Adaptive Path Essay Archives

<http://www.adaptivepath.com/publications/essays/archives> (17.6.2004)

[http://staff.cs.utu.fi/kurssit/ohjelmistotuotanto/syksy\\_2002/luennot02/Ohjelmistoprosessi\(2\).pdf](http://staff.cs.utu.fi/kurssit/ohjelmistotuotanto/syksy_2002/luennot02/Ohjelmistoprosessi(2).pdf)  
(25.11.2003)

Internet Archive WayBack Machine <http://www.archive.org> (3.1.2003)

Patentti- ja rekisterihallitus, Yritys ja yhteisötietojärjestelmä, [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) (28.10.2003)

RE: Yritysopas, <http://www.rekaksois.com/yritysopas> (10.4.2003)

Rekaksois.com (a), Satama ja Visual Systems pikavauhdilla kärkeen,

[http://www.rekaksois.com/research\\_artikkeli.html/id/519](http://www.rekaksois.com/research_artikkeli.html/id/519) (6.6.2003)

Rekaksois.com (b), Vain harva digimediayritys tahkosi rahaa viime vuonna

[http://www.rekaksois.com/research\\_artikkeli.html/id/618](http://www.rekaksois.com/research_artikkeli.html/id/618)

Satama Interactive, <http://www.satama.com> (7.5.2003 sekä 28.10.2003) - yleistiedot yrityksestä  
sekä pörssi- ja muut tiedotteet



Sataman vuosikertomus 2002, <http://www.satama.com/vuosikertomus2002> (8.7.2003)

Valve, <http://www.valvegroup.com> (1.4.2003)

Digitoday:n artikkelit

Koko Satama ylsi ensi kertaa voitolle

[http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20030425095555\\_jvi\\_91175097](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20030425095555_jvi_91175097) (7.5.2003)

Satamalle ohjelmistoliiketoimintayksikkö

[http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20030422110600\\_kni\\_67293202](http://www.digitoday.fi/digi98fi.nsf/pub/finanssi20030422110600_kni_67293202) (7.5.2003)

Satama pukersi kolmannella neljänneksellä voitolle

[http://www.digitoday.fi/showPage.php?page\\_id=10&news\\_id=25091](http://www.digitoday.fi/showPage.php?page_id=10&news_id=25091) (28.10.2003)

## LIITTEET

### Liite 1: Pro Gradu ja koskien digitaalisen median toimialaa

Alla olevassa taulukossa on lueteltu kaikki tiedossani olevat Helsingin kauppakorkeakoulussa vuosina ennen vuotta 2003 tehdyt Digitaalisen median toimialaa ja yrityksiä koskevat pro Gradu -tutkielmat.

Tekijä, aine, (tutkielman nro)	Vuosi	Aihe	Tärkeimmät havainnot
Ruokonen, Janne, Organisaatiot ja johtaminen (7086)	1997	Uusmediayritysten verkostoituminen - kolmen toimeksiantoprojektin vertailu.	Uusmediayritykset kokoavat projektikohtaisia verkostoja monimutkaisten asiakkaiden operatiiviseen toimintaan kytkeytyvien projektien toteuttamiseksi. Asiakas toimii usein palvelun osatuottajana. Yksittäisillä projekteilla on yhteys toimijoiden asemaan pitkäaikaisten suhteiden verkostossa
Helomaa, Joni, Organisaatiot ja johtaminen (7693)	1999	Uusmediatoimialan osaamiskapeikat 1999.	Uusmediatoimialan osaamiskapeikat liittyvät liiketoiminnalliseen, johtamis-, tekniseen ja viestinnälliseen osaamiseen sekä digitaalisen median ymmärtämiseen. Uusmediatoimialan yritykset voidaan jakaa liikeideansa mukaan liiketoimintaprosessien kehittäjiin ja viestintäratkaisuiden toteuttajiin. Liiketoimintaprosessien kehittäjät perustavat menestyksensä tehokkaalle toiminnalle, jossa ensisijaisesti hyödynnetään teknistä osaamista. Viestintäratkaisujen toteuttajat toimivat verkkomarkkinoinnin toteuttajina tai multimedia-tuotantoyrityksinä. Ne kokevat viestinnällisen osaamisen toiminnassaan erittäin tärkeäksi.



Pelkonen, Tommi, kv-liiketoiminta (7866)	1999	Resource-based internationalisation of professional business services: case study of the Finnish new media industry.	Uusmedialiiketoiminta on pelkistettynä asiantuntijapalvelun tarjoamista ja sen kansainvälistymiseen liittyvät ongelmat ovat hyvin samankaltaisia muihin asiantuntijapalveluihin verrattuna. Toimialan menestymien on suuresti riippuvainen yritysten kyvystä toteuttaa asiakkaidensa tarpeet ja hyödyntää jo olemassa olevia asiakassuhteitaan toimintansa laajentamisessa. Malli toimialan yritysverkostosta.
Kuokkanen, Nina, Organisaatiot ja johtaminen (8088)	2000	Asiantuntijayrityksen johtaminen nopeasti kasvavassa uusmediayrityksessä: Henkilöstön sitouttamispeli Alfa Oy:ssä.	Uusmediayrityksen henkilöstöjohtamisen ongelmat, erityisesti motivaation ja sitoutumisen kannalta. Henkilöstö haluaa mielenkiintoisen ja haastavan työn, joka mahdollistaa kehittymisen ja oppimisen. ”Johtamistaitojen ja –keinojen merkitys henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa tietointensiivisissä yrityksissä on merkittävä.”
Salminen, Anu, Organisaatiot ja johtaminen (8248)	2001	Managing business relationship in a professional business service firm within digital media industry - case Satama Finland.	Asiakassuhteet, niiden kehittyminen sekä hallinta digimedia-alalla. Yhden asiakassuhteen kattava ja havainnollistava kuvaus. Asiakassuhde digimedia-alalla kehittyi samojen vaiheiden kautta kuin pitkäaikaiset asiakassuhteet muillakin toimialoilla. Asiakassuhteen kannalta kriittiset asiat: henkilökohtaiset suhteet, henkilökunnan vaihtuvuuden hallinta projektit ja niiden hallinta sekä ammattimainen ja joustava henkilöstö.
Tuulensuu, Katri, Markkinointi (8305)	2001	Asiantuntijapalveluiden markkinointi ja asiakassuhteen dynamiikka uusmedia- ja informaatio-tekniologiayrityksessä - case Novo Extend Oy.	Malli kohdeyrityksen asiakassuhteisiin vaikuttavista tekijöistä uusmedia- ja informaatiotekniologia-yrityksessä.

Juha Maaranen, markkinointi (8594)	2002	Ulkoistamispalvelut ja asiakassuhteen hallinta informaatioteknologia- yrityksen kilpailu- strategiana.	Tarjoavan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä operatiivisella erinomaisuudella ja asiakaslähtöisyydellä on tärkeä merkitys IT-palveluita ostaville organisaatioille. Yksin tuotejohtajuus ei riitä vaan kilpailukykyyn vaikuttaa myös verkostoituminen muiden IT-yritysten kanssa siten, että kukin tarjoaa omaa ydinosaamistaan ja ulkoistaa muut soveltuvat osa-alueet alihankkijoille. Pieni yritys voi kasvattaa uskottavuuttaan verkostoitumalla. Yrityksen koolla ja aikaisemmillä referensseillä on suuri merkitys asiakasyrityksen valitessa uutta toimijaa.
--	------	--	--



## Liite 2: 10 asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa esiintyvää ongelmaa

1. Kolmannen osapuolen vaikutus on merkittävä. Lainsäädännölliset rajoitukset toiminnalle, sijoittajat ja asiakkaan asiakkaat vaikuttavat asiantuntijapalvelun toteuttamiseen.
2. Asiakkaan epävarmuus on korkea.
3. Kokemus on välttämätöntä, jotta voi uskottavasti esiintyä asiantuntijana.
4. Erottuminen on vaikeaa.
5. Laatukontrollin säilyttäminen.
6. Tekijöiden muuttaminen myyjiksi.
7. Asiantuntijoiden ajan käyttö markkinointiin.
8. Paine toimia reaktiivisesti sen sijaan että toimisi ennakkoivasti.
9. Markkinoinnin vaikutuksia ei tunneta asiantuntijapalveluyrityksissä.
10. Markkinointitaitojen puuttuminen.

Lähde: Kotler ja Bloom (1984, 9-13 )

## Liite 3: Haastattelurunko

Alla esitettyä runkoa on käytn haastatteluiden tukena. Haastattelu oli jaettu teemoittain, joita ei välttämättä käyty alla olevassa järjestyksessä läpi, eikä käytetty samoja sanamuotoja.

### Yleiset asiat

- Tutkimuksen toteutus
- Luottamuksellisuus

### Yritys

- Yrityksen taustaa (mitä yritys tekee, historia)
- Palvelutarjonta
- Organisaatio
- Miten erottaudutaan kilpailijoista (kilpailuetu)
- Verkostoituminen / alihankinta
- Miten markkinointi on järjestetty?

### Toimeksiannot

- Miten toimeksiannot tulevat organisaatioon
- Minkälaisia toimeksiannot ovat
- Asiakassuhteen hoitaminen

### Tuotantoprosessi

- Eri vaiheet
- Miten syntynyt
- Miten dokumentoitu
- Mitä osapuolia ja henkilöitä projektissa on mukana, ja mitkä ovat heidän roolinsa
- Ketkä osallistuvat eri vaiheisiin
- Miten tieto kulkee
- Miten prosessia kehitetään ja kuka vastuussa siitä
- Onko tuotantoprosessi tuotteistettu / mallinnettu?
- Miksi on / ei ole tuotteistettu
- Miten taataan laatu
- Voiko prosessilla myydä



- Mikä on asiakkaan rooli
- Tuotekehitys

#### Roolit (asiakas, myyjä ja asiantuntija)

- Muita kuin nämä kolme? välikäsiä?
- Miten roolit toimivat eri prosessin vaiheissa?
- Lupausten antaminen vs. niiden pitäminen -> eri ihmiset antavat lupauksia kun toisten on ne pidettävä

#### Muuta

- Mitä asiakas ostaa? - ihmisiä vai prosessin
- Vertailua muihin alan toimijoihin - aikaisemmat työnantajat

## Liite 4: Yhteenveto caseista

	Satama Interactive	Valve Group	The Uncles	HAVAINNOT
<b>YLEISTÄ</b>				
Perustiedot	Perustettu 1997 liikevaihto 2002 22,2 M€, tulos 2002 -1,6 M€	Perustettu 2000 liikevaihto 2002 1,3 M€, tulos 2002 120 000 €.	Perustettu keväällä 2003.	
Työvälineet Verkko- ja arvoverkostossa	Kokonaishankkeiden toimittaja	Erikoisosaaaja	Pieni tehokas tuotantopaja	
Organisaatio	Henkilöstöä 250, matriisiorganisaatio, missä työntekijät jaettu 4 kompetenssiryhmään. Lisäksi joitain työntekijöitä hallinnollisissa tehtävissä	Henkilöstöä 20. Matala organisaatio, joka jaettu 4 ryhmään työtehtävien mukaan.	Yritys työllistää 2 henkeä, jotka perustivat yrityksen yhdessä.	
Palvelutarjonta	Verkkopalveluiden kehitys, portaalin ratkaisut, konsultointi, markkinointiviestintä, myös rich mediaa. Asiantuntijapalveluita, tuotemyynti aloitettu.	Rich media, pitäen sisällään e- learning-moduulit, markkinointiviestinnän ratkaisut ja online-pelit. Pääasiassa asiantuntijapalveluita, mutta myös sisällöntuotantoa ja ohjelmistotuotteita.	Digitaalisen median suunnittelu ja toteutus sekä jatkuvuuden tarjoaminen entisille asiakkaille. Pääasiassa asiantuntijapalveluita, mutta ohjelmistotuote kehiteillä.	Sataman toteuttamat hankkeet ovat Keskimäärin suurimpia ja Unclesin pienimpiä, mikä johtuu lähinnä käytettävistä olevista resursseista.
Kilpailuetu	suuri koko, vakaus	tekijöiden kokemus, erikoistuminen	Tekijöiden kokemus ja verkostoituminen	
Markkinointi	Yritys pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jokaisesta avainasiakkaasta vastaa Key Account Manager.	Kolmen (nyt neljän) hengen tiimi, jotka hoitavat asiakassuhteita	Verkkosivut ja verkostoituminen sekä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen	
Historia	Perustettu 1997 yhdistämällä 4 alan pioneeriyritystä. Listautui Helsingin pörssiin 2000. Kasvu alkuvaiheessa nopeaa ja toimintaa laajennettiin tärkeimmän asiakkaan Nokian perässä ulkomaille (Dallas, Lontoo, Tukholma, Amsterdam, Frankfurt). Amsterdamia lukuun ottamatta ulkomaan toimistot lakkautettu kannattamattomina.	Perustettu 2000. Perustajat hankkineet kokemuksensa ja tehneet töitä yhdessä ToThePointissa.	Perustettu keväällä 2003. Perustajat hankkineet kokemuksensa Eightball Mediassa ja kliQue plussassa.	
<b>TUOTANTOPROSESSI</b>				
Projektiryhmä	6-10 henkeä	1-5 henkeä	1 tai 2 henkeä	
Prosessin kuvaus	Toimitusprosessista käytetään nimeä Satama Unified Process (SUP). iteratiivinen, inkrementaalinen. SUP:ia pitää soveltaa, ei noudattaa piikuntarkasti	Iteratiivinen vesiputousmalli. vapaamuotoinen	Iteratiivinen vesiputousmallin kaltaisen	Satamakin toimii periaatteessa lineaarisen prosessimallin mukaisesti niin kuin kaksi muutakin yritystä.
Asiakassuhteiden hoito	Key Account Managereiden ja Projektipäälliköiden vastuulla	Account direttoreiden ja projektivastaavan (erikseen nimettävä projektiryhmän jäsen) vastuulla.	Perustajien vastuulla riippuen siitä kumman osaamisalueelle toimeksianto enemmän kuuluu.	
Laadun varmistaminen	SUP, tekijöiden ammattitaito(?)	Tekijöiden kokemus ja kommunikointi asiakkaan kanssa prototyyppien avulla.	Tekijöiden kokemus ja kommunikointi asiakkaan kanssa.	



Asiakas	Asiakasta ei ole kuvattuna SUP:issa, sillä malli haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Kuitenkin asiakkaan näkökulma otetaan aina huomioon mallia sovellettaessa. Satamalla on oma mallinsa asiakassuhteen hoitamiseksi.	Keskustelukumppani ja tavoitteiden asettaja, maksaja	Maksaja, palautteen antaja, yhteistyökumppani	
Kolmansien osapuolten vaikutus prosessiin	SUP ei välttämättä näy 3. osapuolille, vaikka Satamassa pyritäänkin toimimaan sen mukaisesti. Isoissa hankkeissa, missä on mukana esim. IT-konsulttitalo, saatetaan projektissa toimia heidän prosessiensa mukaisesti.	E-learning-projekteissa vakiintunut kumppani ja tuotantoprosessi. Muissa toimeksiannoissa vaikutus riippuu siitä, onko yhteistyöstä aiempaa kokemusta.	Riippuu siitä kuinka hyvin kolmas osapuoli tuntee yrityksen.	Riippuu kenellä on projektin vetovastuu
Erilaisten toimeksiantojen vaikutus prosessiin	Tuotannot tehdään 90%:sti toimitusprosessin (SUP) mukaisesti. Projektikohtaisesti sovitaan, mitkä osat prosessista huomioidaan. Markkinointiviestinnällisissä projekteissa kevein prosessi, järjestelmäkehityshankkeissa raskain.	Prosessi vaihtelee suuresti riippuen minkä tyyppinen projekti on kyseessä.	Mitä isompi projekti ja mitä vähemmän 3. osapuolella on digimedioosaamista sekä mitä isompi on The Unclesin rooli projektin jälkeen, sitä raskaampi prosessi (enemmän suunnittelua ja dokumentointia)	Mitä isompi ja teknisempi projekti, sitä raskaampi prosessi. Raskaudella viitataan projektinhallinnan, dokumentoinnin ja suunnittelun määrään. Prosessi räätälöidään kunkin toimeksiannon ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti.
Prosessin rooli yrityksessä	Työntekijät ovat omaksuneet SUP:in ja toimivat sen mukaisesti, kuitenkin niin, että SUP:in tietoinen ajattelu on jäämässä taustalle ja työntekijät toimivat sen mukaisesti luonnostaan. SUP:ia ei saa noudattaa, vaan sitä on sovellettava.	Yrityksessä ei koeta, että prosessiajattelusta olisi kummempin hyötyä, sillä he katsovat tekevänsä luovaa työtä, missä prosessilla ei ole tilaa. Yrityksen toimintatapa on kuitenkin vakiintunut ja tiettyjä toimeksiantoja tehdään aina samalla tavalla.	Yritys on miettinyt tapaa, millä he toimivat ja johtuen siitä, että heillä on kokemuksia kahdesta hyvin erilaisesta yrityksestä, ovat valinneet "kultaisen keskitien", missä prosessi on tiedostettu, mutta joustava kulloisenkin toimeksiannon tarpeisiin.	
TUOTTEISTAMINEN				
Miten tuotteistettu	Sataman toimitusprosessi on määritelty kokonaisuudessaan Satama Unified Processissa. Asiakkuudenhallinnalle on määritelty omat prosessinsa..	Ei mallinnettu mitenkään, mutta toimintatapa tehdään kaikille uusille työntekijöille alusta alkaen selväksi. Yritys pyrkii kuitenkin toimimaan alan vakiintuneita käytäntöjä noudattaen.	Työntekijät ovat sopineet miten toimivat. Kuitenkaan prosessia ei ole varsinaisesti mallinnettu.	
Miksi tuotteistettu / mallin hyödyt	Tuottavuuden, kilpailukyvyyn ja laadun parantaminen, yhteisen kielen ja kulttuurin luominen sekä markkinoinnilliset syyt. Eli jotta työntekijöillä olisi yhteinen kieli toimistosta riippuen. jotta projektit pysyisivät aikataulussaan ja budjetissaan. jotta kustannuksia pystyttäisiin paremmin arvioimaan. uskottavuus, myyntiargumentti	Ei ole tuotteistettu, koska luovuudella on tekijän kokemuksen lisäksi iso osa Valven tarjoamissa palveluissa. Yritys ei katso, että he voisivat saavuttaa suuria hyötyä tuotanto- ja palveluprosessiensa tuotteistamisella.	Sisäisen toiminnan kannalta toimiva prosessi on välttämätön.	
Miten prosessi on alun perin syntynyt	SUP perustuu Rational Unified Processiin (RUP) sekä yrityksen sisällä käytettyihin menetelmiin. Yrityksen kansainvälistymisvaiheessa tuli tarpeelliseksi kehittää yhtenäinen toimintatapa, jota noudatettaisiin kaikissa Sataman toimistoissa, ja jotta kaikki yrityksessä puhuisivat yhteistä kieltä. Myös ulkoisen uskottavuuden kannalta oli tärkeää, että prosessit olivat kunnossa.	Prosessi muotoutunut perustajien kokemuksen kautta sen mukaisesti miten alalla yleisesti asioita tehdään.	Prosessi perustuu suurimmaksi osaksi tekijöiden kokemuksiin kahdesta hyvin erittyypisestä yrityksestä.	

palveluprosessi							
	ennen	Discovery	Inception	Elaboration	Construction	Transition	jälkeen
tuotantoprosessi							
Satama sekä 8 työnkulkua							
Valve	e-learning  markkinointiviestintä  presentaatiot  kaikissa	käsikirjoitus   ideariihi	graafinen suunnittelu  strateginen suunnittelu  sisällön suunnittelu	mediasuunnittelu  graafinen suunnittelu ja mediasuunnittelu  audiovisuaalinen suunnittelu	mediakokoonpano   presentaation kokoaminen	julkistaminen   	



prosessin kehitys	SUP:ille on erikseen nimetty vastuuhenkilö, jonka apuna on kehitysryhmä, joka koostuu kaikkien kompetenssien edustajista. Kehitysryhmä käy läpi puolivuositain, minkälaisia muutoksia tarvitaan ja on esitetty SUP:iin. Ryhmä hyväksyy muutokset ja tiedottaa niistä henkilöstölle. Kaikki yrityksen työntekijät voivat esittää muutoksia ja ehdotuksia ryhmälle.	Ei kehitetä systemaattisesti, vaan muuttuu tekijöiden kokemusten karttuessa.	Prosessia kehitetään mikäli opitaan uusia parempia tapoja tehdä asioita.	
prosessin sisäinen markkinointi	Kehitysryhmän tehtävänä on järjestää koulutusta SUP:iin liittyen. Kaikkien yrityksen työntekijöiden on täytynyt käydä läpi SUP-koulutus.	Ei, sillä luovuutta ei voi pakottaa prosessiin	The Uncles ei voi, mutta jos yritys on tarpeeksi iso ja kilpailu kovaa, niin silloin yrityksen mielestä voi. The Unclesin työntekijät ovat yrittäneet käyttää prosessia myyntiargumenttina edellisissä työpaikoissaan eikä sillä ole juurikaan ole ollut merkitystä asiakkaan ostopäätökseen.	
oiko prosessilla myydä	Prosessi on yksi myyntiargumentti muiden joukossa. Tämän takia Satama haki SUP:ille ISO9000 standardoinnin.			
tuotekehitys	Ei omaa tuotekehitystä. Kuitenkin asiakkaat (Nokia) vaativat, että tuotettavat ratkaisut ovat puolivalmiita tuotteita eli helposti monistettavissa eri kielille ja alueille.	Yritys on kehittänyt VBOX-nimisen tuotteen jolla hallitaan yrityspresentaatioita.	Tuotekehitys aloitettu yhteistyössä yhden asiakkaan kanssa.	
TUUTA				
mitä asiakas ostaa	Asiakkaalla on tarve, mihin tarvitaan ratkaisu. Pitää olla oikea teknologia. Asiakas on hyvin hintaherkkä, ostaa tuntihintaa. Jokainen haluaa hyvän lopputuloksen, mutta siitä ei olla halukkaita maksamaan riittävästi.		Asiakas ostaa palvelun, missä tekijöiden kokemus muunnetaan asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi.	
asiantuntija myyjänä	Asiantuntijan on digimedia-alalla pystyttävä kommunikoimaan ja myymään itsensä asiakkaalle.	Asiantuntijan on tärkeässä roolissa projektin myyntivaiheessa määrittelemässä projektin sisältöä.	Ei keskusteltu.	
hinnoittelu	Keskituntihinta ratkaisee usein asiakkaalle. Pieniä osakokonaisuuksia saatetaan myydä kiinteällä hinnalla, mutta koko projektia ei voi myydä kiinteällä hinnalla.		Isot hankkeet budjetoituja, pienimmät työt joko tunti hinnoittelulla tai sopivalla kiinteällä hinnalla, joka sovitaan asiakkaan kanssa erikseen.	